



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Doctorado en Marketing y Dirección Estratégica de Empresas  
Departamento de Estudios Económicos y Financieros

Tesis Doctoral

**El papel de las Administraciones  
Públicas al crear Marcas Territorio.  
Una perspectiva de marketing**

Autora:

María José Cerdá Bertomeu

Director:

Dr. Francisco José Sarabia Sánchez

Elche, diciembre de 2014



A mis padres, Pepe y Fina  
A mis hermanos, Paco e Iván  
A Valeriano



A Miguel Hernández

Quiero agradecer desde estas líneas a todas aquellas personas que han contribuido a que andar este camino fuera posible.

A mi director de tesis, el Catedrático de la Universidad Miguel Hernández, Francisco José Sarabia Sánchez, por haberme regalado, con absoluta generosidad y sentido del humor, su conocimiento, esfuerzo y tiempo, durante estos años.

Gracias por haber sido tan audaz en la forma de dirigir mi esfuerzo, brillante en tus reflexiones críticas, tenaz en la tutela y tremendamente paciente con mis limitaciones.

Sin tu guía constante y tu minuciosa cautela sobre este trabajo, esta tesis no hubiera sido posible.

A José Manuel García Rodes por sus inestimables aportaciones.

A todos aquellos que han participado de manera desinteresada en la parte empírica de esta investigación.

Muchas gracias



<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
Justificación de la temática: importancia.....	7
Importancia de las Administraciones Públicas como líderes de las Marca Territorio .....	8
Pregunta de investigación: Objetivos perseguidos .....	9
Enfoque de la tesis .....	13
Estructura del trabajo.....	14
<b>CAPÍTULO 1. CONCEPTUACIÓN DE MARCA. LA MARCA TERRITORIO ..</b>	<b>16</b>
1.1. Conceptuación y dimensiones de la marca .....	17
1.2. Conceptuación y dimensiones de la Marca Territorio.....	21
1.3. Tipología de las Marcas Territorio.....	35
1.3.1. Marcas de Enfoque Público .....	37
1.3.1.1. Marca País/Región/Ciudad .....	37
1.3.1.2. Marca Destino.....	45
1.4. Marcas Territorio y Marcas Denominación de Origen .....	48
1.5. Propuesta de definición de Marca Territorio .....	50
1.7. Marcas Territorio para el desarrollo territorial .....	60
<b>CAPÍTULO 2. ACTORES EN LA CREACIÓN DE MARCAS TERRITORIO....</b>	<b>66</b>
2.1. Las Administraciones .....	68
2.1.1. Naturaleza de las Administraciones y sus funciones en la Marca Territorio.....	68
2.1.2. Marca territorio y gobernanza pública .....	72
2.1.3. La Diplomacia Pública en el desarrollo de relaciones para la Marca Territorio .....	74
2.2. Las empresas privadas .....	79
2.2.1. Relaciones entre las empresas privadas y la Marca Territorio .....	79
2.3. Sociedad civil.....	85
2.3.1. El papel de la sociedad civil y sus funciones en relación con las Marcas Territorio.....	85
2.3.2. Relaciones entre los actores de la sociedad civil y la Marca Territorio .....	86
<b>CAPÍTULO 3. LA CREACIÓN DE MARCAS TERRITORIO.....</b>	<b>92</b>
3.1. Introducción a la estrategia de creación de las Marcas Territorio .....	93
3.2. El plan inicial para la creación de Marcas Territorio: la Arquitectura de la marca .....	96
3.3. Modelos explicativos de creación-gestión de Marcas Territorio .....	101
3.3.1. Propuestas basadas en la planificación estratégica .....	102
3.3.2. Propuestas relacionales .....	115
3.4. El papel del marketing relacional en el proceso de creación de Marcas Territorio .....	127

3.5. La actual discusión sobre los límites de creación-gestión de las Marcas Territorio.....	137
<b>CAPÍTULO 4. OBJETIVOS DE LA TESIS.....</b>	<b>142</b>
4.1. Objetivo general .....	143
4.2. Objetivos específicos.....	143
4.2.1. Objetivos descriptivos .....	144
4.2.2. Objetivos de enfoque relacional (Hipótesis).....	147
<b>CAPÍTULO 5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO .....</b>	<b>156</b>
5.1. Variables usadas en la investigación .....	157
5.1.1. Variables directamente incluidas en el cuestionario.....	158
5.1.2. Variables usadas para contrastar las Hipótesis .....	164
5.2. Selección de los sujetos de la muestra .....	172
5.3. Trabajo de campo realizado.....	173
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS .....</b>	<b>176</b>
6.1. Resultados para los objetivos descriptivos .....	177
6.2. Resultados para la Hipótesis 1.....	179
6.3. Resultados para la Hipótesis 2.....	181
6.4. Resultados para la Hipótesis 3.....	182
6.5. Resultados para la Hipótesis 4.....	185
6.6. Resultados para la Hipótesis 5.....	187
6.7. Resultados para la Hipótesis 6.....	189
6.8. Resultados para la Hipótesis 7.....	193
6.9. Resultados para la Hipótesis 8.....	198
6.9.1. Fundamentación.....	198
6.9.2. Descripción de los resultados .....	199
6.10. Resumen de las Hipótesis de investigación .....	205
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO.....</b>	<b>208</b>
7.1. Conclusiones generales tras revisar el marco teórico .....	209
7.2. Conclusiones obtenidas tras el contraste empírico .....	216
7.3. Limitaciones y líneas de investigación futura.....	219
<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>222</b>
<b>ANEXO 1. TABLAS DE LOS OBJETIVOS DESCRIPTIVOS .....</b>	<b>246</b>
<b>ANEXO 2. CUESTIONARIO .....</b>	<b>252</b>

## **Introducción**



## **Justificación de la temática: importancia**

Existe consenso en que los territorios con marca son más competitivos y generan más valor para sus públicos internos y externos que aquellos que no disponen o no han generado estratégicamente dicha marca (De San Eugenio-Vela, 2011a; Muñiz y Cervantes, 2004; Metaxas, 2002). Esto es más importante, si cabe, en un entorno globalizado donde es preciso que los territorios posean, desarrollen, activen, gestionen y comuniquen una Identidad de marca reconocible y no indiferenciada (Kavaratzis, 2008).

La Marca Territorio es el reflejo de una ‘realidad’ (Hankinson, 2004) que se utiliza y que genera transformación de la visión identitaria de la sociedad desde el punto de vista sociocultural (Kavaratzis y Hatch, 2013) y que no deja de ser sino la generación, la combinación y la re-generación de recursos tangibles e intangibles con el objetivo de mejorar el desarrollo territorial y la imagen del territorio.

La gestación y gestión de una Marca Territorio es un proyecto global que ha de tener en cuenta aspectos económicos, territoriales, socioculturales y políticos (Zenker y Petersen, 2010). De este modo, la planificación estratégica del territorio requiere de la puesta en marcha de un proyecto económico, político, sociocultural y territorial para un lugar, así como de la creación de una Imagen de marca para el territorio que facilite su reconocimiento, reputación y comercialización (Martínez-Gómez, 2006).

Los actores intervinientes en la consecución de una Marca Territorio son diversos y en la literatura se señala fundamentalmente a las instituciones públicas, las empresas internacionalizadas (marcas renombradas) y los actores de la sociedad civil (Zenker y Braun, 2010).

## **Importancia de las Administraciones Públicas como líderes de las Marca Territorio**

Las Marcas Territorio son marcas públicas, que se impulsan desde las Administraciones Públicas junto con otros *stakeholders* relevantes, como respuesta a la competencia globalizada, para beneficiar, económica y socialmente, a los territorios donde se crean (Lucarelli, 2012). Autores como Paz (2006), señalan que el objetivo de la creación de una Marca Territorio es la construcción de una marca paraguas, que esté presente en la mente de los consumidores y que aparezca rápidamente cuando se mencione la categoría de un producto del territorio. Para este autor, el reto está en construir Marcas Territorio que añadan valor al conjunto de productos, servicios y eventos locales, que asuman la ‘imagen territorial’ como una variable estratégica que consolide y de coherencia al posicionamiento elegido en el mercado y que movilice a los recursos intra-territoriales en torno a su identidad específica.

Las Marcas Territorio pueden liderarse desde las Administraciones Públicas y estas a su vez, ser asesoradas, en diferentes momentos del proceso, por empresas consultoras especializadas en materias vinculadas al marketing, la comunicación o el urbanismo, entre otras. La importancia del rol de las Administraciones Públicas al crear Marcas Territorio viene motivada por su función inherente a la gestión de los intereses públicos y el establecimiento de condiciones para la mejora de la competitividad y la calidad de vida en los territorios (Rodríguez-Cohard, 2009). Este liderazgo, o co-liderazgo, supone que las Administraciones Públicas (en adelante Administraciones) deben superar su rol clásico de suministradoras de servicios básicos y pasar a favorecer la creación de entornos que faciliten la innovación, el desarrollo de actividades productivas y la difusión de la cultura. Además, implica la necesidad de coordinar a diferentes *stakeholders*: instituciones públicas a varios niveles, sector privado y ciudadanía (Belloso, 2010).

A pesar del papel clave que las Administraciones juegan en relación a las Marcas Territorio, la literatura carece de consenso sobre papel que el marketing<sup>1</sup> tiene como

---

<sup>1</sup> Entendido como el uso coordinado de herramientas de mercado orientadas al cliente para crear, comunicar e intercambiar ofertas territoriales que tienen valor para los públicos de interés del territorio.

guía de su comportamiento relacional cuando desde el sector público se crean y desarrollan estas marcas (Zavattaro, 2012). Y esto es así, porque en general, la praxis de implantación de las Marcas Territorio se caracteriza por ser predominantemente operativa y poco reflexiva (De San Eugenio-Vela, 2011a).

A pesar de lo señalado, la implementación de una Marca Territorio es un instrumento para el desarrollo territorial (Rainisto, 2003; Triard, 2005; Metaxas, 2007; Paz, 2006; Agosto, 2010; Chanoux y Serval, 2011; Sánchez Guitián, 2012; Sperduti, 2004) y en esta tesis suscribimos a Brujó (2008) cuando señala que “una Marca País/Ciudad valioso es el bien máspreciado que un gobierno puede dejar a sus ciudadanos y empresarios” (p.4).

## **Pregunta de investigación: Objetivos perseguidos**

La pregunta de investigación de esta tesis se refiere a **¿cuál debe ser el papel de las Administraciones en la creación de Marcas Territorio?**

### a) Objetivos académicos

Aunque se han realizado esfuerzos para conceptuar la Marca Territorio (Anholt, 2007, Kavaratzis, 2007), desarrollar indicadores de la calidad de vida en el ámbito geográfico (Leva, 2005; Elizagarate et. al., 2006) y modelizar 'cuadros de mando' de gestión territorial (Pancorbo de Sandoval, 2001; Muñiz y Cervantes, 2004) se ha escrito poco sobre el comportamiento de las Administraciones como co-impulsoras o co-gestoras de Marcas Territorio.

Los primeros desarrollos teóricos se vincularon inicialmente al *Urban marketing* o *Citymarketing* (Muñiz y Cervantes, 2010) y se centraron en los elementos tangibles de la ciudad, demostrando la necesidad de revisar herramientas tradicionales de planificación urbana estratégica como los planes generales urbanos (PGOU). Se desarrollaron conceptos como el de 'proyecto ciudad' (Seisdedos, 2008) y 'acupuntura urbana' (Vegara y De la Rivas, 2004) con el fin de reconceptuar herramientas apropiadas para dotar de dimensión física a la ciudad construida. Se desarrolló teóricamente el *efecto pulsar* en la puesta en marcha de Marcas Territorio, referido a la

realización de actuaciones urbanísticas 'estrella' y/o grandes eventos orientados a crear crecimiento económico en el territorio. Hoy este tipo de iniciativas son entendidas, en ocasiones, como 'elefantes blancos'<sup>2</sup> (Seisdedos, 2008).

Más recientemente se utiliza el concepto de Marca Territorio, marca territorial o *Place Branding*.

En el marco de este concepto, diversos autores postulan por la utilización de los recursos territoriales ya existentes reinterpretados a través de la valorización cultural y la cooperación para la creación de redes ciudadanas (Precedo, Orosa y Mínguez, 2010). A largo plazo, la mejor estrategia para una Marca Territorio es utilizar la cultura como activo principal en la que radicar el posicionamiento de marca (Sánchez-Gutián, 2012). En este sentido, anclar la creación de la marca en la cultura del territorio no sólo lo diferencia hacia los públicos externos sino que puede generar beneficios sociales pues los públicos internos a la marca (sociedad del territorio) obtienen, potencialmente, una mayor identificación con el lugar (Zenker y Martin, 2011).

Como hemos señalado, diferentes autores hacen hincapié en beneficios específicos que puede generar la Marca Territorio. Ahora bien, coinciden en concebir la Marca Territorio como una herramienta para la identificación y diferenciación de los territorios en un entorno competitivo cuyo fin último es generar desarrollo territorial. El desarrollo será resultado de las interacciones entre los diferentes públicos de la marca y de las redes de relaciones que entre estos agentes se produzcan (Lindstedt, 2011).

Además, la construcción de una Marca Territorio requiere de una estrategia a largo plazo y se compone de activos tangibles e intangibles que son de la sociedad en su conjunto (cultura, espacios geográficos, paisaje, imagen global de una sociedad). Es por tanto necesaria la intervención de las Administraciones como co-impulsoras y garantes de que el resultado también sea y/o revierta en la sociedad. Pero ¿cuál es el papel de la intervención citada?, ¿cuáles son sus límites? Y ¿qué relaciones se producen cuando las Administraciones promueven, generan o gestionan una Marca Territorio? Las respuestas a estas preguntas son las que configuran los objetivos académicos del presente trabajo.

---

<sup>2</sup> Este concepto se desarrollará en el apartado 1.5.

b) Objetivos de gestión pública y eficiencia

Los actores intervinientes en la consecución de una Marca Territorio son diversos, existiendo consenso a la hora de señalar que la creación y la gestión de una Marca Territorio resulta del esfuerzo conjunto de Administraciones, sociedad civil y empresa privada (Tinto- Arades, 2008). La responsabilidad de las Administraciones en el diseño, implantación y gestión de una Marca Territorio es reconocida (Fernández y Paz, 2005), y esto, a pesar de que la implantación de estas marcas requiere de un enfoque de largo plazo que no debe estar sujeto a vaivenes políticos que puedan lastrar o destruir el posicionamiento estratégico elegido para la Marca Territorio (Hankinson, 2010). Por tanto, resulta necesario desarrollar un comportamiento de las Administraciones que permita construir y mantener Marcas Territorio que no sean el mero producto de influencias políticas coyunturales (Paz, 2008). Esto obliga a que las Administraciones participen orientándose al ciudadano y concibiendo la Marca Territorio desde sus dimensiones tangibles (físicas, funcionales, de fisionomía del territorio) e intangibles.

El marco que se propone requiere una profunda coordinación entre los agentes implicados y supone un replanteamiento de los modos de organización de la gestión pública y de sus prácticas estratégicas y operativas que posibiliten la participación social y la rendición de cuentas. Es decir, se señala al marketing relacional aplicado a los territorios como herramienta de creación y gestión necesaria para el desarrollo de Marcas Territorio sólidas.

Suscribimos la aportación de Paz (2005) cuando indica: "una marca de ciudad debe ser un trabajo público, colectivo, social, procurando incrementar su valor a través de extender su reconocimiento, elevar la calidad percibida, cualificar las asociaciones que despierta y establecer fuertes lazos emocionales a modo de generar la lealtad de quienes consumen (habitan) la ciudad" (p.194).

Dado que el diseño de Marcas Territorio requiere de un proceso de creatividad social y es un potenciador de la identidad (que debe ser reflejada de forma atractiva para los consumidores potenciales), abordamos cómo se debe incidir más eficientemente desde las Administraciones para valorizar el territorio. En este sentido, el capital cultural y las

actividades productivas son aspectos esenciales a tener en cuenta en la construcción de la ‘identidad territorial’ que serán la base de la construcción de la Identidad de Marca Territorio.

Creemos que el verdadero reto está en construir marcas que añadan valor a la sociedad del territorio, al tiempo que se asuma la ‘imagen territorial’ como una variable estratégica que consolide y de coherencia al posicionamiento elegido en el mercado y que movilice a los recursos disponibles y relacionados con su identidad específica (percibida y deseada). Por otra parte, no hay que olvidar que la Imagen de marca es también patrimonio del territorio, debiendo contener señas de identidad próximas y reconocibles para todos los públicos objetivos (residentes, turistas, entre otros).

c) Objetivos para las empresas

Ya se ha señalado (y se profundizará más en ello) que la dinámica de implantación de las Marcas Territorio desde las Administraciones es predominantemente táctica y poco reflexiva (San Eugenio Vela, 2011a). Pero no podemos obviar que las empresas también participan en la transformación del territorio y en los aspectos inmateriales de éste (asociaciones con marcas, desarrollo tecnológico, innovación, entre otros).

El rol de las empresas en el proceso de creación y gestión de las Marcas Territorio puede analizarse desde dos perspectivas. Por un lado, contribuyen a la construcción y mantenimiento de la Marca Territorio siendo proveedores de servicios para las Administraciones. Por otro, son parte activa de la creación de la marca pues son protagonistas del *co-branding* entre las marcas comerciales y territoriales (‘efecto *made in*’). En este sentido, la Marca Territorio puede actuar como un elemento de identificación, que en cierta forma equivale a un certificado de calidad para las marcas comerciales. Como las marcas que provienen de un territorio se marcan entre sí, una gestión adecuada de la Imagen de Marca Territorio va a permitir que cualquier elemento proveniente de ese lugar, pueda obtener una rápida identificación nacional e internacional (Tinto-Arandes, 2008).

Esta tesis da respuesta a la inquietud que manifiestan las empresas del sector terciario avanzado en cuanto a los límites y papeles de las Administraciones en la creación de Marcas Territorio.

## **Enfoque de la tesis**

Como se defiende en esta tesis, las Marcas Territorio se crean como resultado de y producen relaciones entre sus diferentes públicos internos y externos. De este modo, el enfoque hacia estas marcas debe ser relacional, ya que al estar implicados diferentes grupos de interés se hace necesaria una orientación *multistakeholder* (Mut, 2010). Este enfoque al cliente, que aplicado al ámbito de las Administraciones se ha venido en llamar 'gobernanza', enfatiza la interacción de todos los actores estratégicos para el gobierno de un territorio (Guerrero, 2010).

Igualmente, el enfoque de esta tesis debe ser integrador de las cuestiones 'duras' y 'blandas'<sup>3</sup> (Villafañe, 2003) que afectan al diseño, la implantación y la gestión de las Marcas Territorio. Es por tanto, necesario integrar la creación del producto-territorio, su gestión y su comunicación, y no sólo ésta última (Mut, 2010).

---

<sup>3</sup> Villafañe (2005), señala metafóricamente la necesidad de armonización de las políticas duras (funcionales; estructuras, estrategias, entre otros) y las blandas (formales, comunicación, personas, valores, cultura corporativa, entre otros) de la marca. Este concepto está inspirado en el modelo de '7s' de Mckinsey, donde las 's' duras serían *structure, strategy, sistems* y las 's' blandas; *staff, skull, shared values, style*.

## Estructura del trabajo

Esta tesis se estructura de la siguiente forma:

<b>MARCO TEÓRICO</b>	CAPÍTULO 1	Conceptuación de la marca. La Marca Territorio ¿QUÉ?
	CAPÍTULO 2	El papel de los actores en el proceso de creación de Marcas Territorio ¿QUIÉN?
	CAPÍTULO 3	La estrategia de creación de las Marcas Territorio ¿CÓMO?
<b>INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b>	CAPÍTULO 4	Objetivos de la tesis
	CAPÍTULO 5	Método de investigación utilizado
	CAPÍTULO 6	Resultados
	CAPÍTULO 7	Conclusiones y futuras líneas de trabajo

En el Capítulo 1, se conceptúa qué es y cuáles son las dimensiones de la marca y de la Marca Territorio. Se desarrollan las tipologías de Marcas Territorio como la Marca País, Región, Ciudad y la Marca Destino. Además, se relacionan éstas con otras marcas públicas como las Marcas Denominación de Origen y de Calidad. Realizamos una propuesta de definición de Marca Territorio y dedicamos un último apartado a la orientación de éstas hacia el desarrollo territorial.

En el Capítulo 2, se reflexiona sobre el papel de los actores en el proceso de creación de Marcas Territorio, como son, las Administraciones, las empresas privadas y los actores de la sociedad civil. En cuanto a las Administraciones, se profundiza sobre los conceptos de gobernanza y de Diplomacia Pública.

En el Capítulo 3, se profundiza sobre la estrategia de creación de las Marcas Territorio, la Arquitectura de MT y los diferentes modelos explicativos de creación de estas marcas públicas. En este sentido, se diferencia entre propuestas basadas en la planificación estratégica y de enfoque relacional, para acabar reflexionando sobre el papel del marketing relacional al crear Marcas Territorio y sus límites.

En el Capítulo 4, se presenta el objetivo general, los objetivos específicos, descriptivos y de carácter relacional. De estos últimos nacen las Hipótesis planteadas.

El Capítulo 5 plantea del método de investigación utilizado, las variables usadas en la investigación, cómo se realiza la selección de los sujetos de la muestra y el trabajo de campo realizado.

En el Capítulo 6, se presentan los resultados de los objetivos descriptivos y de las diversas Hipótesis mediante el uso de los paquetes estadísticos SPSS y SPAD.

En el Capítulo 7, se reflexiona sobre las conclusiones obtenidas tras la revisión del marco teórico y el contraste empírico, finalizando con la presentación de las limitaciones del trabajo y líneas de investigación futura.



# **Capítulo 1. Conceptuación de marca. La Marca Territorio**



## 1.1. Conceptuación y dimensiones de la marca

La Asociación Americana de Marketing (1960) definió una marca como un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes y servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de los otros competidores. En esta definición ‘clásica’ encontramos que la marca está compuesta por elementos tangibles, signos lingüísticos (como el nombre) y visuales (como el símbolo), que cumplen dos funciones fundamentales: la identitaria (ser reconocidos) y la de diferenciación (ser reconocidos como diferentes).

Más tarde, De Chernatony y Dall’Olmo (1998b) y De Chernatony (2001) destacaron sus aspectos intangibles, y junto a la capacidad funcional señalaron su función simbólica. Aaker (1996) apuntó a que una marca es una proposición de valor, una promesa de beneficios, pudiendo ser éstos, funcionales, emocionales y de autoexpresión. En relación con este último beneficio, este autor señaló que las marcas pueden convertirse en vehículos para expresar parte de la identidad de los consumidores pudiendo ser ésta real o aspiracional<sup>4</sup>.

Cuando la marca comienza a conceptuarse como una red de asociaciones que se produce en la mente del consumidor (De Chernatony y Dall’Olmo, 1998a), se genera la concepción relacional. De Chernatony (2001, 2009) señala que la visión de marca es resultado de la interacción de tres componentes; entorno previsto, valores que sustentan la promesa de marca y propuesta de valor para los públicos. Los valores son el sustento de la cultura organizativa de la marca que presupone la asunción de unas premisas básicas y se manifiesta en elementos visibles, como la identidad visual corporativa y todas sus aplicaciones. De los valores y la cultura resulta la Personalidad de marca, concepto que ya fue abordado por Aaker (1997) en sus primeras manifestaciones.

Reforzando este planteamiento relacional, Hankinson (2004) concibe la marca como una personalidad que posibilita experiencias de intercambio en la que participan los

---

<sup>4</sup> Una identidad aspiracional es una ‘narración tipo’ que interpreta una persona comportamentalmente de manera sistemática para parecerse a otra que desea ser (Thornborrow y Brown, 2009)

diferentes públicos. También Payne, Storbacka, Frow y Knox (2009) destacan el papel activo de los públicos que interactúan con las marcas y señalan éstas son co-creadas entre los gestores de la marca, sus consumidores y otros públicos de interés. Es decir, se consolida la idea de que la marca está co-producida por una red de públicos en un proceso colectivo y dinámico en el que las interacciones entre los *stakeholders* y la marca dotarán a esta última de nuevos significados simbólicos.

La literatura ha analizado en profundidad las dimensiones más relevantes de las marcas (Keller, 1993; Aaker, 1996, 1996b, 1997; Chernatony y Dall’Olmo, 1998a; De Chernatony, 2001; Guzmán, 2005; Anholt, 2007; Christodoulides y De Chernatony, 2010 entre otros), siendo las principales:

- a) Personalidad de marca.
- b) Identidad de marca.
- c) Valor de marca.
- d) Imagen de marca.

Existen relaciones entre los rasgos de personalidad de los públicos y los atributos de las marcas con las que se relacionan. La Personalidad de Marca (*Brand Personality*) se compone de los rasgos de la personalidad humana asociados a la marca, que sirven para la identificación de los públicos con las marcas y hacen que éstos puedan expresar parte de su identidad como sujetos o colectivos, es decir, quiénes son o quiénes quisieran ser (Aaker, 1997; Austin, Siguaw y Mattila, 2003). El desarrollo de una Personalidad de Marca favorece la creación de asociaciones distintivas en la mente de los públicos y dota a la marca de una naturaleza emocional, cuestión que se determina como relevante para la generación de lealtad de marca, componente del Valor de Marca (Ekinci y Hosany, 2006; Murphy, Moscardo y Benckendorff, 2007).

La Identidad de Marca (*Brand Identity*) es una relación intencional de asociaciones que los estrategas de la marca crean para representar la manera de ser de la marca, lo que permite establecer relaciones con sus públicos de identificación (actual o aspiracional) y sustentar la promesa de valor de la marca (Konecnik y Go, 2008). Para su definición parte de la determinación de los elementos intangibles de la marca como su psicología, personalidad de marca, visión, cultura, modo de relacionarse y autoimagen que

determinan el 'quiénes somos' (Kapferer, 1998; De Chernatony, 1999). La respuesta a estas preguntas posibilita la creación de sus elementos tangibles, entendidos como el proceso de diseño, planificación y comunicación del nombre de marca (*naming*) y el estilo visual utilizados para crear y gestionar a corto plazo una imagen y a largo plazo una reputación. El estilo visual contiene la identidad visual que está compuesta a su vez por el logo, o elemento tipográfico, el símbolo, o elemento gráfico (juntos conforman el logo-símbolo o anagrama), la tipografía y los colores corporativos, entre otras cuestiones, que se regulan en un manual de aplicaciones. A éstos, se añaden elementos como el eslogan o *baseline*, el *packaging*, el *jingle* publicitario y otros signos distintivos.

En relación al Valor de Marca (*Brand Equity*) hay que considerar dos escuelas u orientaciones: la americana y la europea (M'Zungu, Merrilees y Miller, 2010). Así, la orientación americana, cuyos principales exponentes son Aaker (1996b) y Keller (1993) establecen que el Valor de Marca puede descomponerse en cuatro componentes básicos: lealtad de marca, conciencia o relevancia de marca, calidad percibida de marca y asociaciones o imagen de marca. Para estos autores, el Valor de Marca es una medición de la eficacia de la marca y representa las percepciones y las actitudes mantenidas por los consumidores en relación a ésta resultado de una experiencia. Por otro lado, la perspectiva europea añade a los anteriores el componente financiero (Kapferer, 2004). Este autor defiende que el Valor de Marca es el valor total de la marca en tres aspectos; en términos financieros, como fuerza de la unión del consumidor a la marca y como asociaciones y creencias que el consumidor tiene sobre la marca.

En realidad, la marca necesita que haya consistencia entre el comportamiento y los valores de la marca, y que esta consistencia sea comunicada para que a largo plazo se genere una reputación positiva (M'Zungu, Merrilees y Miller, 2010). Sin embargo, se discute que lo anterior sea siempre así y con todas sus componentes ya que el Valor de Marca es un concepto complejo centrado en el valor que da el cliente a una marca en un contexto determinado (Christodoulides y De Chernatony, 2010). Estos autores señalan que este valor (funcional o emocional) es resultado de una producción conjunta entre el cliente y la marca al producirse una experiencia de marca y por tanto, no proponen deliberadamente un modelo compuesto por componentes concretos. Para ellos, en

función de la naturaleza de la marca (marca industrial, de servicios, entre otras), los componentes a contemplar en la medición del Valor de Marca serán distintos.

Por su parte, Callarisa-Fiol, Sánchez-García, Moliner-Tena y Forgas-Coll (2012) señalan que el Valor de Marca puede entenderse como la “utilidad global que los clientes obtienen con una marca en comparación con sus competidores” (p.93) y consideran, desde una perspectiva del cliente, que los componentes esenciales del Valor de Marca son; valor percibido, calidad, conocimiento, imagen y lealtad de marca.

Conocida la Imagen de Marca proyectada (*Brand Image*), que es aquello que perciben los públicos interesados; asociaciones, recuerdos, expectativas y sentimientos ligados a la marca y que a largo plazo generan reputación (Anholt, 2007) y determinada la propuesta de valor, se debe concretar la posición, radicada en las excelencias, que diferenciará la marca de la competencia, la cual, será comunicada a los grupos de interés de manera activa.

El concepto de marca, que en sus orígenes se identificó sólo con el producto tangible, evoluciona y se aplica también a realidades distintas. Keller y Aaker (1992) ponen el acento en la importancia de la organización que sustenta el producto y destacan el impacto positivo de un enfoque corporativo para la marca a la hora de introducir nuevos productos y extensiones de productos. Posteriormente, Aaker (1996), McEnally y De Chernatony (1999) y De Chernatony (2001) abordan el concepto de marca aplicada a productos, corporaciones, personas o territorios. Aunque Knox y Bickerton (2003) señalan que las marcas para productos y las marcas corporativas comparten el objetivo de generar diferenciación y preferencia, la naturaleza de la marca corporativa es holística al abarcar a toda la organización (Hatch y Schultz, 2003), lo que hace que estén más orientadas a la estrategia (Balmer, 2001).

En la misma dirección, Balmer (1998), Balmer y Greyser (2006) apuntan que, además de estar orientada a los consumidores, la marca corporativa posee un mayor número de *stakeholders* (internos y externos). Dado que la cultura es un elemento fundamental de las organizaciones, Kapferer (2004) apunta que este aspecto cultural (y también relacional) tiene un papel destacado en el diseño, configuración, desarrollo y mantenimiento de las marcas corporativas.

Por su parte, Aaker (2004) define una marca corporativa como una marca orientada a la estrategia que representa a una organización y refleja su herencia, activos y capacidades, valores, cultura y públicos internos. Tiene por tanto, una naturaleza holística, que actúa como paraguas de las marcas para los productos de la empresa (Muzellec y Lambkin, 2009).

## **1.2. Conceptuación y dimensiones de la Marca Territorio**

Aunque Blichfeldt (2005) afirma que una marca asociada a un territorio no puede ser considerada como marca (por su altísima intangibilidad y, por tanto, dificultad de trabajar con los territorios), para De San Eugenio-Vela (2011a) ésta se ha convertido en un elemento estratégico de diferenciación para la consecución de un posicionamiento competitivo de los territorios. En la misma dirección se expresan Boisen, Terlouw y Van Gorp (2011) al afirmar que los territorios pueden ser entendidos como marcas ya que, como las marcas comerciales, el nombre de un territorio provoca un conjunto de percepciones y evoca asociaciones específicas en la mente de sus públicos. Para estos autores, el nombre de un territorio contiene diferentes representaciones geográficas que componen la Imagen de marca de dicho territorio.

Igualmente, para Anholt (2010) una Marca Territorio (en adelante, MT) poderosa es aquella que genera un conjunto de asociaciones fuertes, difíciles de cambiar, positivas en la mente de sus públicos que generan una reputación. Por tanto, se subraya en esta aportación que el concepto de marca sí es aplicable a los territorios al contener, transmitir y dar valor a un conjunto de asociaciones positivas, neutras o negativas para sus públicos en función del contexto específico<sup>5</sup>.

Sin embargo, pese a que existe consenso para aplicar el concepto de marca a los territorios; ¿el concepto de MT se construye como una extensión-derivación del concepto de marca corporativa o tiene identidad propia suficiente?

---

<sup>5</sup> La marca España no genera las mismas asociaciones mentales cuando se liga a productos turísticos o tecnológicos. La marca España no genera las mismas asociaciones mentales en América Latina que en el Magreb.

A considerar la MT como una extensión-derivación se adscriben Saraniemi y Ahonen (2008), Boo, Busser y Baloglu (2009) y Pike, Bianchi, Kerr y Patti (2010). Por su parte, Kavaratzis (2009) indica que MT no puede ser considerada un tipo complejo de marca corporativa, aunque señala que el estudio de la marca corporativa ha sido la base para desarrollar las MT. En la misma línea, Braun, Kavaratzis y Zenker (2010), defienden que el marco teórico está en sus primeras etapas y que ésta es la causa por la que se trasladan las aportaciones de la teoría de la marca corporativa a los territorios. En esta línea de pensamiento se señala que aunque existan similitudes entre las marcas corporativas y las MT, esto no significa que las MT sean una forma particular de marcas corporativas (Braun, 2008; Kavaratzis, 2009; Kavaratzis y Hatch, 2013).

Por su parte, Hankinson (2007; 2010) señala que los principales aspectos de las marcas corporativas son aplicables a las MT. Para él, la marca corporativa y la MT implican interacciones *multistakeholder*, son paraguas que añaden valor a las marcas que respaldan y se dirigen a un consumo simultáneo de diferentes segmentos de consumidores<sup>6</sup>. Ahora bien, Hankinson (2007) incide en que la mayor complejidad de las MT frente a las marcas corporativas se debe a seis factores, internos y externos, como son: (1) la coproducción público-privada del producto territorial (2) el consumo compartido del producto territorial (3) la variabilidad del producto territorial (4) la definición legal de los límites del territorio (5) las superposiciones administrativas y (6) la rendición de cuentas política.

En definitiva, a pesar de las aportaciones teóricas adaptadas de la marca corporativa a la MT, dado que el territorio es un concepto amplio y aglutinador de diferentes realidades, el estudio de la MT ha de ser necesariamente multidisciplinar (Kavaratzis y Hatch, 2013).

Esta necesidad parte de la propia definición del concepto de territorio no exactamente asimilable al concepto de corporación.

---

<sup>6</sup> De hecho, Hankinson (2007) desarrolla un modelo en el que los principios básicos de gestión de las marcas corporativas *multistakeholder* son aplicados a la gestión MT; a saber; un liderazgo fuerte y cohesionado, una cultura organizativa con orientación a la marca, la coordinación y alineamiento en la gestión de procesos, unas comunicaciones de marca consistentes y unas relaciones compatibles con otras marcas colaboradoras.

Según Kotler y Gertner (2002) un territorio es susceptible de ser delimitado en diferentes niveles geográficos y puede ser entendido como “un estado-nación, un espacio físico geopolítico, una región de un estado, un lugar acotado con características culturales, históricas o éticas, una ciudad central y sus poblaciones aledañas, un mercado con varios atributos definidos, una industria local y un cluster de industrias y sus públicos o un atributo psicológico de las relaciones entre las personas” (p.4).

Por su parte, Govers y Go (2009) entienden que el territorio no es un fenómeno limitado sólo espacialmente, sino “un discurso que genera significados, lo que influye y organiza tanto las acciones de los visitantes (públicos externos) como las concepciones de los residentes locales” (p.15).

Ya más recientemente, Boisen, Terlouw y Van Gorp (2011) definen el territorio como “una construcción social compuesta de elementos espaciales que han sido seleccionados por los seres humanos” (p.2).

El territorio es complejo y poliédrico, es decir, una realidad compuesta por múltiples identidades en la que resulta extremadamente complicado determinar una única promesa de valor de manera clara y simple (Kavaratzis y Ashworth, 2006; Anholt, 2010a). Los públicos interesados en una MT son absolutamente heterogéneos (e incluso adversos a la marca -véase el Capítulo 2) y para autores como Peralba-Fortuny (2006) o Anholt (2010b) esto genera mayor complejidad en su conceptualización frente a otro tipo de marcas.

En la literatura se han apuntado características propias de la MT que la diferencian de la marca corporativa. De forma comparativa tenemos que:

- a) La marca corporativa y la MT se dirigen a grupos de interés internos y externos, pero la diversidad de los públicos de la MT es mucho mayor que la correspondiente a la marca corporativa (Zenker, 2009; Zenker y Beckmann, 2013) y su conflicto de intereses también es mayor (Kavaratzis y Hatch, 2013).

- b) La MT aglutina bajo el mismo nombre de marca una oferta de productos y servicios de distinta naturaleza, de intereses no necesariamente coincidentes y dirigida a públicos/segmentos muy distintos (Anholt, 2010a; Braun, 2008).
- c) La MT es pública sin ánimo de lucro, destinada a maximizar los beneficios económicos y sociales del territorio al que referencia (Ashworth y Voogd, 1990; Zenker y Martin, 2011).
- d) La MT es resultado de la gobernanza territorial con un enfoque público. Por su naturaleza pública y sin ánimo de lucro, la MT requiere de integración y legitimación de los públicos internos y externos con los que la marca se relaciona. Además, en la creación y gestión de la MT actúan entidades diversas con competencias distintas (Braun, 2008; 2012).
- e) La MT es percibida de manera diferente por los distintos públicos y esta percepción es resultado de una larga historia de marca y de asociaciones heterogéneas y complejas (Zenker y Beckmann, 2013). Por este motivo, una determinada visión defiende que la MT requiere una especial Arquitectura de marcas<sup>7</sup> para públicos, productos y territorios de unidades geográficas menores (Zenker, 2011).
- f) La MT, como herramienta de competitividad en un entorno globalizado y para el desarrollo territorial, tiene una doble orientación: tanto hacia lo local, como hacia lo global (Aaker, 2004).

Para Keller y Lehmann (2006) una MT es una red de asociaciones en la mente de los públicos de interés sobre la base de una expresión visual, verbal y comportamental de un territorio y se asienta sobre estereotipos o imágenes que simplifican una realidad más o menos conocida para hacerla manejable y comprensible. Reforzando esta definición, Zenker y Braun (2010) señalan que una MT es “una red de asociaciones en la mente del consumidor basada en la expresión visual, verbal y conductual de un territorio, que se materializa a través de objetivos, comunicación, valores y cultura de los públicos del territorio y del diseño físico o espacial territorial total” (p.4). Dos elementos son destacables en esta última definición:

---

<sup>7</sup> Arquitectura de Marcas es un concepto desarrollado por Aaker (1996) como el vehículo, en la estrategia de creación y gestión de la marca corporativa, por el cual el conjunto de marcas funciona como unidad para crear sinergia, claridad y apalancamiento. Permite la gestión conjunta de una cartera de marcas en la que se especifican sus papeles y relaciones entre ellas (Martín-García, 2005). Dada su relevancia en la creación y gestión de marcas se analizará con detalle en el capítulo 3 de esta tesis.

- a) La MT reside en la mente de sus públicos (Anholt, 2010a; Kavartzis y Hatch, 2013).
- b) La MT está fuertemente influida por la sociedad del territorio; es decir, por los residentes, agrupaciones, corporaciones e instituciones ubicadas en el territorio. Por un lado, los públicos internos han de legitimar la MT y, por otro, los públicos internos entrarán en contacto con los externos cuando éstos se confronten con la experiencia de MT. Así, el comportamiento de los públicos internos influirá en la percepción de la marca de aquellos (Baxter y Kerr, 2010; Zenker, 2011).

Para Callarisa-Fiol (2010) la MT es un concepto que recoge las características propias y diferenciales de un territorio y propone una oferta de valor para los diferentes colectivos con los que interactúa, dotándose de una expresión gráfica que facilita su actividad de comunicación.

Sin embargo, el concepto de MT va más allá de sus características o de la comunicación de determinados atributos, al erigirse como una promesa de los activos de un territorio (Sánchez-Gutián, 2012). Para este autor, la MT es una forma de identificar e intercambiar hechos comunicativos entre ciudadanos, abarcando desde la Marca Ciudad a la Marca País ya que “la MT funciona como paraguas que protege y dota de sentido común a unidades territoriales más pequeñas, y al mismo tiempo, facilita que los atributos que comparten, en su conjunto, adquieran relevancia internacional” (p.18).

Se defiende así que la MT expresa el conjunto de valores sobre los que se construye una promesa diferenciada, tanto internacionalmente como en el interior del propio territorio. Al mismo tiempo, la MT debe evocar señas de identidad claras y diferenciadas y nutrirse de estereotipos y experiencias a largo plazo. Desde una perspectiva estratégica, entonces el territorio puede desarrollar un posicionamiento distintivo para su oferta mediante la creación de una propuesta de valor, que integra atributos funcionales/físicos y atributos intangibles, enfocada en los beneficios que aporta a sus *stakeholders* (Paz, 2005; Fernández-Cavià et. al., 2010).

Esta imagen proyectada al exterior es para estos autores el principal activo de un territorio, su mayor fuente de riqueza y bienestar. Como se apuntó en la introducción, Brujó (2008) señala que “una Marca País/ciudad valioso es el bien máspreciado que un gobierno puede dejar a sus ciudadanos y empresarios” (p.4).

La Imagen de MT (*Place Brand Image*) es un marco útil en la mente de los públicos para interpretar el comportamiento de la marca que consiste en redes de asociaciones sobre lugares, productos, objetos y personas (Go y Govers, 2012). Para que cumpla su función, la imagen ha de ser clara, simple, distintiva y emblemática de una amplia variedad de diferentes comportamientos posibles (Anholt, 2010b). Ahora bien, resulta complicado que todas las percepciones asociadas a una MT estén alineadas, de hecho, pueden ser incluso conflictivas (Braun, 2008) y más, teniendo en cuenta que los públicos interesados en una MT son de naturaleza diversa (internos y externos), múltiples (Zenker y Braun, 2010) y relevantes en su capacidad de influencia sobre la MT (Hanna y Rowley, 2011).

En lo que sí parece haber consenso es en que una Imagen de MT positiva, atractiva y competitiva, influirá en las decisiones, en el comportamiento individual y corporativo de los públicos de interés, cuando se relacionen con la marca.

Los distintos públicos pueden tener asociaciones diferentes para el mismo territorio, pero cuando estas asociaciones son ampliamente aceptadas y compartidas por todos ellos se convierten en estereotipos (Boisen, Terlouw y Van Gorp, 2011).

En un mundo globalizado, los territorios tienen la imperiosa necesidad de rentabilizar su identidad con el fin de ser reconocidos como territorios diferenciados. Es decir, de aglutinar sus activos positivos y revalorizar los diferentes aspectos exportables del mismo como herramienta para combatir la homogeneidad y ser percibidos como diferentes (Magaña y Ramos, 2008).

La MT arranca un proyecto de valorización del territorio que nace de la necesidad de recontextuar los recursos propios en un contexto más amplio, que Lupo (2008) da en llamar ‘localismo cosmopolita’.

No existe discusión en señalar la necesidad de potenciar los aspectos diferenciales del territorio como modo de inserción en un ‘entorno globalizado’, pero existen diferentes posturas a la hora de abordar la cuestión de la ‘identidad’.

La ‘identidad’ ni es un concepto unívoco ni es valorado con la misma importancia en la literatura ya que existe cierta confusión entre el uso de los conceptos ‘identidad territorial’ e Identidad de MT (*Place Brand Identity*). Pero ¿cuál es la relación entre ‘identidad territorial’ e Identidad de MT?

Existen dos posturas diferentes. La primera de ellas, no distingue claramente los procesos de creación de la ‘identidad territorial’ y de la Identidad de MT. Ambas se construyen a partir del ‘capital sociocultural territorial’ reconocido como patrimonio local por parte de los habitantes de un territorio (Bianchini y Ghilardi, 2007; Govers y Go, 2009). En esta postura, el ‘capital sociocultural’ incluye aspectos como la historia común, los eventos y expresiones culturales (de religiosidad popular, de gastronomía, artísticos, musicales entre otros), la naturaleza del tejido productivo y artesano local, el patrimonio territorial, tangible (paisajístico y arquitectónico) e intangible (cultural como las lenguas, la tradición oral entre otros) (Aranda y Combariza, 2007). La Imagen de MT se considera también parte del ‘capital sociocultural’ del territorio y por tanto de su ‘identidad territorial’ debiendo contener, señas de identidad próximas y reconocibles para todos los públicos internos y externos (Puche y Obiol, 2011). De hecho, Kalandides (2011) señala que la Imagen de MT es un elemento que forma parte de la Identidad de MT.

En cambio, una segunda postura plantea, que la Identidad de MT puede basarse en unos atributos creados e impulsados en el territorio por los *brand managers* incluso aunque no existieran previamente en los activos culturales o históricos del territorio. En este sentido Huertas (2010) indica que la Identidad de MT “no necesariamente debe centrarse únicamente en su identidad entendida desde el punto de vista cultural, histórico o político. Es más, en ocasiones la marca puede comunicar características creadas o fomentadas en la ciudad aunque no sean originarias o ancestrales” (p. 2).

La primera postura señalada, aquella que plantea que es el ‘capital sociocultural’ la base de la ‘identidad territorial’ sobre la que se ha de destilar la Identidad de MT, no es unívoca ni permanente.

Aun aceptando que la ‘identidad territorial’ es la base de la creación y selección de la Identidad de MT algunos autores señalan; ¿‘identidad territorial’ o ‘identidades territoriales’? ¿la identidad es algo estático o dinámico? Es decir, plantean si existe la ‘identidad territorial’ o por el contrario existen diversas identidades territoriales en un territorio con relaciones de colaboración y/ conflicto. Mayes (2008), Ashworth y Kavaratzis (2009) y Kavaratzis y Hatch (2013) defienden esta segunda concepción y apuntan a que más que una identidad del territorio única e irrevocable, coexisten una serie de identidades en conflicto dinámico. Por tanto, señalan que la elección de la Identidad de MT es resultado de las relaciones de diálogo, de influencia y de poder existentes en la sociedad del territorio y que afectan a ésta. Es decir, la creación de la Identidad de MT es un proceso selectivo no exento de conflicto.

De entre las diversas identidades en relación dialéctica, se selecciona, para constituir la esencia de la Identidad de la MT, aquella que se adapta mejor al posicionamiento estratégico, es decir, aquella que se desea proyectar. Para Mayes (2008), es éste el que determina la elección de una identidad sobre otra. Esto apunta por un lado, a la neutralidad en las intervenciones de creación y desarrollo de una MT y por otro, a que la MT al privilegiar unas identidades sobre otras, modifica a su vez la ‘identidad territorial’. El autor señala que en la estrategia de elección de la Identidad de la MT, deben prevalecer tanto los aspectos que favorezcan el éxito en el mercado competitivo territorial global (hacia fuera), como aspectos sociales vinculados al desarrollo territorial (hacia adentro).

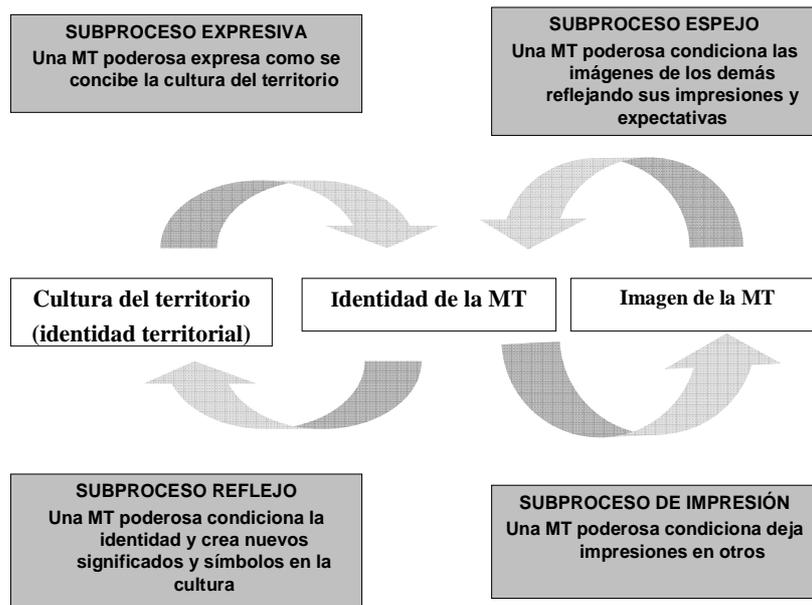
Govers y Go (2009), Boisen et. al. (2011) y Pasquinelli (2012) refuerzan el discurso realizado por Mayes (2008). Las relaciones entre la ‘identidad del territorio’ e Identidad de MT no son el resultado de procesos simples y lineales. Para estos autores, es la sociedad, plural y dinámica, la que crea, transforma o perpetúa las identidades del territorio, mientras que la Identidad de MT resulta de una combinación de atributos tangibles e intangibles que los *brand managers* seleccionan (con más o menos diálogo entre las partes) en función del posicionamiento estratégico, es decir, de la imagen de

marca que se desee proyectar en la mente de los grupos de interés. Por este motivo, se seleccionarán los atributos que van a ser el centro de Identidad de MT en función de aquello que se desee comunicar a los públicos estratégicamente importantes para la marca.

Kalandides (2012), en la misma línea, señala que la ‘identidad territorial’, debido a la heterogeneidad de los territorios, probablemente sea uno de los conceptos más difíciles y paradójicos de entre los vinculados a la MT. Para este autor, un aspecto determinante en la elección de la Identidad de la MT, es el de interrogarse a quién beneficiará, es decir, quienes serán (y no otros) los beneficiarios de su creación. Kalandides (2012) defiende el carácter relacional de la creación de la MT y la imposibilidad de determinar la esencia de una Identidad de MT de manera directa. Será, por tanto, la potenciación de relaciones múltiples entre los diversos *stakeholders* de la MT las que posibilitarán destilar la esencia de la Identidad de la marca, que nacerá, indirectamente, tras la creación y fortalecimiento de redes de cooperación entre los públicos de la MT.

Desde esta perspectiva y según Kavaratzis y Hatch (2013), la Identidad de MT se considera un proceso ‘en curso’ compuesto de subprocesos, de construcción continua, dinámica, clave por su influencia en el devenir de la MT debido a que “su conceptualización tiene consecuencias significativas en el camino por el que la marca es creada e implementada” (p.71). Para los autores, la creación de una MT permite la expresión de características culturales locales, propias, que resultan de un proceso de negociación entre los *brand creators* y el resto de actores del territorio. De hecho, para ellos, la cultura del territorio es la fuente más auténtica para la expresión de la Identidad de la MT. Según su visión, una MT poderosa refleja la ‘identidad territorial’, genera impresiones en otros *stakeholders* que a su vez influyen en la Identidad de MT y por ende en la cultura e ‘identidad territorial’ (Ver Figura 1.1).

Figura 1.1. Procesos por el que la Marca Territorio influye en la ‘identidad territorial’



Fuente: Kavaratzis y Hatch (2013)

La inexistencia, *a priori*, de una relación directa (incluso la no relación o la relación conflictiva) entre Identidad de una MT y el conjunto de las identidades territoriales plantea una serie de desafíos a la sociedad del territorio:

- a) La Identidad de la MT puede contribuir a la pérdida de diversidad de las identidades territoriales, a la ‘comoditización’ del territorio (Zavattaro, 2012). En su creación, diversas realidades sociales quedarán excluidas en el diseño de la Identidad de MT. Esta línea de pensamiento señala la existencia de ‘tensión’ entre la naturaleza del proceso de creación de la Identidad de MT y la naturaleza y objetivos de las Administraciones, agente encargado de proveer bienestar para todos los públicos internos del territorio. Esta ‘tensión’ viene provocada por el hecho de que las Administraciones invertirán más recursos en aquellos elementos que conformen los atributos que estén en el centro de la Identidad de MT en perjuicio de los que no lo estén.
- b) El proceso de creación de la Identidad de MT puede no necesitar del paraguas de marcas provenientes de territorios administrativamente superiores. Se da el caso de que Marcas Región o Marcas Ciudad pueden operar de manera independiente de la Marca País en la que se ubican, es decir, sin una relación jerárquica en la

construcción de la Identidad entre estas MT. Estos territorios (ciudades, regiones) pueden construir su Identidad de MT en función de los mercados hacia los que se desean proyectar (Boisen et. al., 2011). A la larga esto, puede plantear problemas de fragmentación en la percepción externa de algunos territorios (especialmente de los países) y tener un efecto negativo *made in* o lugar de origen de naturaleza económica, además de plantear problemas políticos en la estructura de gobierno central del territorio.

- c) El proceso de declinación de la Identidad de la MT a grupos de interés distintos, si no existe una Arquitectura de MT coherente, puede hacer peligrar la congruencia de las Imágenes de marca creadas para mercados específicos al quedar éstas superpuestas o no alineadas, sobre todo, cuando Administraciones de niveles diferentes y con distintos objetivos funcionales operan en los mismos mercados (Boisen et. al., 2011).
- d) Si los gestores de la MT conciben a la sociedad del territorio como un cliente pasivo en el proceso de creación y gestión de la marca existe el riesgo de que las imágenes proyectadas tengan poca conexión con la realidad del territorio (Hankinson, 2004). Existe una creciente preocupación por la importancia de la experiencia de MT, es decir, por la confrontación entre las imágenes proyectadas y la realidad de MT percibida por los públicos (Hanna y Rowley, 2012; Ljungber y Pucher, 2012; Zavattaro, 2012). Y esto es así, porque la Identidad de MT afecta a la Imagen de MT y viceversa (Hankinson, 2010).

Una MT es el resultado del conjunto de características centrales y distintivas que los públicos atribuyen a un territorio. Este constructo social es co-creado por los públicos con los que la marca se relaciona. La MT se construye mediante una red de relaciones de los públicos con la marca, si bien, los públicos que participan activamente en la creación de MT se seleccionan por los creadores de la marca desde el diálogo, la coalición o el conflicto colectivo. Además, la Identidad de MT no es independiente del territorio, puede modificar la 'identidad territorial' pues las identidades se construyen socialmente en función del contexto socioeconómico, político y cultural (Pasquinelli, 2012).

La literatura en relación al Valor de MT (*Place Brand Equity*) es muy reciente (Zenker y Martin, 2011; Lucarelli, 2012; Florek y Kavartzis, 2014) y en la mayoría de los casos se analiza el concepto aplicado a MT específicas (fundamentalmente Marcas Destino) o públicos específicos (turistas, residentes).

En función de si los autores consideran a la MT una extensión de la marca corporativa o le asignan una naturaleza propia, podemos encontrar dos posturas en relación el Valor de MT.

En la primera postura se defiende que el concepto clásico de Valor de Marca (*Brand Equity*) se puede aplicar con éxito a los territorios.

Konecnik y Gartner (2007), Bo et.al. (2009), Pike et. al. (2010) y Gartner y Ruzzier (2011) replican el análisis de los elementos del Valor de Marca a las Marcas Destino. Por tanto, analizan el Valor de MT con los mismos elementos que componen el Valor de Marca corporativa (conciencia de marca, lealtad de marca, calidad percibida e imagen de marca percibida) que provienen fundamentalmente de las aportaciones de Keller (1993) y Aaker (1996b).

Dada la naturaleza *multistakeholder* de la MT, esta postura se matiza señalando que los elementos del Valor de MT y sus beneficios, se producirán en función de la naturaleza de la MT y su entorno competitivo y serán específicos para cada *stakeholder* (Jacobsen 2009, 2012). A los clásicos elementos (conciencia de marca, lealtad de marca, calidad percibida e imagen de marca percibida), Jacobsen (2012) añade la valoración de la Personalidad de MT. Para este autor, la efectividad de una MT puede ser muy diversa para la consecución de diferentes objetivos (atraer inversiones, turistas entre otros), por tanto, a la hora de crear la MT, si se desea crear Valor para diferentes *stakeholders*, se ha de responder mediante una estrategia de Arquitectura de marcas compleja que permita crear submarcas con atributos diferenciales valorados por públicos específicos.

En esta línea, Gartner y Ruzzier (2011) defienden que no todos los elementos del Valor de Marca han de tener la misma importancia en función de la naturaleza de los públicos. Para el caso de las Marca Destino, la imagen y la calidad juegan un papel importante en la evaluación de los turistas, independientemente de si son nuevos visitantes o

repetidores. En cambio, se dan diferencias en la importancia de los elementos conciencia y lealtad de marca entre los nuevos turistas y los turistas reincidentes para un destino.

En la praxis se apunta a que existe cierta confusión y reduccionismo relacionada con la evaluación del Valor de Marcas Destino. Se tiende a medir la imagen del destino como único elemento componente sin tener en cuenta otros como la conciencia, la calidad y la lealtad de marca (Konecnik y Gartner, 2007). Esta confusión es debida a que en ocasiones se identifican los conceptos de MT y de Imagen de MT dotando a la MT de una naturaleza únicamente comunicacional.

En la segunda postura, se mantiene que el Valor de MT contiene elementos propios y por tanto, debe aplicarse con cautela el valor de marca corporativa a las MT (Zenker, 2011; Lucarelli, 2012). Los autores centran sus estudios en una tipología concreta de MT; las Marcas Ciudad. Para Lucarelli (2012), el concepto de Valor de MT posee elementos como; los activos constitutivos de la marca, la evaluación o medición del éxito de la marca y los resultados o impactos. En relación a los activos de MT, estos provienen fundamentalmente de la ‘identidad territorial’ (como la historia y el patrimonio, la ordenación espacial y las infraestructuras, los eventos y actividades), de la Identidad de MT (como la identidad visual y sus aplicaciones) y del comportamiento de los *place brand managers*, limitado por procedimientos institucionalizados jurídicos, y su relación con la red de públicos de interés clave para la MT.

Aunque Lucarelli (2012) no lo señala como tal, a diferencia de Anholt (2010) que sí lo hace, está incluyendo implícitamente a la gobernanza pública de la MT<sup>8</sup> como elemento fundamental los activos de la MT. Está dotando, por tanto, a la MT de una naturaleza política que la diferencia sustancialmente de las marcas corporativas.

Por lo que respecta a la medición del éxito de la marca, de sus beneficios, aunque se destaca el trabajo realizado por Zenker, Petersen y Aholt (2009) y Zenker (2011), para el desarrollo de un índice de satisfacción ciudadana de medición de MT; Lucarelli (2012)

---

<sup>8</sup> La gobernanza es gestión pública que se organiza en redes de relaciones multinivel entre actores interdependientes locales, regionales, nacionales e internacionales que son movilizados desde las

apunta la carencia en la literatura de indicadores de estándares y mediciones a este respecto. En relación a los beneficios o resultados del Valor de MT, el autor, señala que además de ser económicos; son sociales y políticos (como puedan ser el aumento de consenso político o la apropiación de los residentes de las políticas de marca). Incluso parte de estos efectos necesariamente no han de ser positivos, al propiciar procesos de banalización territorial y gentrificación urbana<sup>9</sup> (Muñoz, 2008; Zavattaro, 2012).

Para concluir este apartado podemos señalar que:

- a) La MT es un tipo de marca con características propias más allá de otras que comparte con las marcas producto y/o corporativas y que requiere para su conceptualización de un enfoque integrador interdisciplinar (Hankinson, 2010; De San Eugenio-Vela, Fernández-Cavià, Nogué y Jiménez-Morales, 2013). En todo caso, las aportaciones resultado del estudio de las marcas corporativas son una base fundamental para su análisis (Anholt, 2010; Kavaratzis, 2009; Hankinson, 2010, Maheswari, Vandewalle y Bamber, 2011; Govers, 2012).
- b) Existe confusión terminológica que procede fundamentalmente de la diversidad de enfoques disciplinarios que abordan la MT y del estado inicial en que se encuentra su marco teórico (Lucarelli, 2012; Kavaratzis, Braun y Zenker, 2010; Alonso y Bea, 2012; Balakrishnan y Kerr, 2013). En la actualidad, la investigación académica entorno a las MT desde una perspectiva estratégica está en crecimiento (Lucarelli y Berg, 2011) y es un campo que prolifera en la praxis (Kavaratzis y Hatch, 2013). Ahora bien, existe una gran discrepancia constatada entre la teoría y la praxis de actuación a la hora de crear y gestionar MT que requiere de un mayor estudio y clarificación teórica (Hanna y Rowley, 2012; Kavaratzis y Hatch, 2013). En este sentido, Cavicchi, Rinaldi y Corsi (2013) incluso plantean la necesidad de que las universidades, como agentes para el desarrollo territorial, vayan más allá de la estricta investigación académica y jueguen un papel activo en los territorios donde se ubican ejerciendo roles de

---

Administraciones para la consecución de objetivos públicos (Sancino, 2010). Este concepto será analizado con más detalle en el capítulo 2.

<sup>9</sup> La gentrificación socioeconómica urbana es entendida como la reocupación de un espacio urbano por parte de una clase social en detrimento de otra (Checa-Artasu, 2011).

mediación entre diferentes grupos de interés, de entrenamiento y de colaboración en los procesos de creación y gestión de MT.

### **1.3. Tipología de las Marcas Territorio**

Diversos criterios geográficos y sociales (económicos, culturales, políticos, entre otros) permiten determinar las diferentes escalas para marcar un territorio con denominadores o activos comunes.

No existe discusión en que las MT abarcan a la Marca País, la Marca Región y la Marca Ciudad (Caldwell y Freire, 2004; Kavartzis, 2008; Anholt, 2007). El consenso no es absoluto para el caso de las Marcas Destino.

Aunque la postura predominante concibe a las Marcas Destino turístico (*destination brand*) como MT (Hankinson, 2004; Kerr, 2006; Peralba-Fortuny, 2006; Matlovcová, Matlovic y Némethyová, 2010), una postura minoritaria señala que las Marcas Destino no se pueden considerar estrictamente como MT (Huertas, 2010). De hecho, Hanna y Rowley (2012) sostienen que el interés por el estudio de las MT por parte de algunos de los teóricos más relevantes como Hankinson (2004) surge a partir de la necesidad de implementar Marcas Destino y por tanto, tiene su origen en el sector turístico.

Para Huertas y en el caso específico de las ciudades, una MT posee un alcance amplio y holístico, se dirige a un gran número de públicos, incluyendo los ámbitos turístico, inversionista, comercial, residencial, estudiantil, entre otros. En cambio, la Marca Destino es una marca turística para la promoción externa de un territorio, se dirige a los turistas actuales y potenciales, asociando al territorio con valores con los que se identifiquen los turistas. En opinión de esta autora, una Marca Ciudad puede actuar como MT, orientada a todos sus *stakeholders* y como Marca Destino, orientada a los turistas y no existe necesidad de hacer convivir dos marcas distintas. Para Huertas “tan sólo debería existir una única Marca Ciudad en sentido de territorio, que tanto fuera válida para el sector turístico como para todos los demás. La existencia de más de una marca (ciudad y destino en este caso) tan sólo crea disfuncionalidad” (p.4). Esta disfuncionalidad supone, para la autora, duplicar recursos económicos, humanos y materiales en la gestión de la marca y no abordar el territorio desde una perspectiva

global y se traduce en “la pérdida de un potencial importante de riqueza y desarrollo para el territorio” (p.4).

Frente a la visión de Huertas, otros autores son partidarios de la existencia específica de Marcas Destino fundamentadas en la necesidad de dirigirse segmentadamente a los turistas (Hankinson, 2004; Blain, Levy y Richie, 2005). En todo caso, la estrategia de convivencia entre Marca País/Región/Ciudad y Marca Destino en un territorio, debe estar fuertemente interconectada. Ahora bien, siendo todas MT ¿existen diferencias esenciales entre Marca País, Marca Región y Marca Ciudad? Una línea de pensamiento determina que existen diferencias en relación a los atributos y beneficios sobre los que se tienen que construir las diferentes tipologías de una MT (País, Región y Ciudad).

Desde esta perspectiva, Caldwell y Freire (2004), adaptan la distinción entre atributos duros, *hard* (tangibles/funcionales) y atributos blandos, *soft* (intangibles/representacionales) apuntadas por De Chernatony y McWilliam (1990), Aaker (1996) y Kotler et. al. (1999) para las marcas comerciales a las MT. Para estos autores, los países poseen tanta diversidad funcional que deberían aprovechar las partes emotivas o de representación de su Identidad de marca, mientras que las regiones y ciudades, siendo menores en escala, deberían aprovechar sus aspectos más funcionales. Huertas y Fernández-Caviá (2006) matizan estas aportaciones al afirmar que una MT fundamentada básicamente en intangibles (beneficios emocionales o de autoexpresión), genera marcas amplias y ambiguas que no cumplen con su función distintiva.

Una segunda línea de pensamiento es aquella que señala que la elección entre atributos tangibles o intangibles que conformen la Identidad de MT, más que de la tipología del territorio, dependerá de los diferentes públicos a los que la marca se dirija. Los públicos, internos y externos, otorgarán un peso diferencial a distintos tipos de atributos en función de las necesidades que se pretenden satisfacer al relacionarse con la MT. Esta ponderación entre atributos que aporten valor a públicos internos (residentes) y externos (turistas entre otros) incluso puede ser conflictiva.<sup>10</sup> Además, se puede dar el caso de que determinados elementos tangibles, como la arquitectura icónica de MT, cumplan un rol representacional antepuesto al estrictamente funcional (Zenker, 2011). Frente a lo señalado por Caldwell y Freire (2004), Giovanardi (2012) apuesta por asentar la

---

<sup>10</sup> Un Ayuntamiento debe priorizar... ¿Paseo marítimo o centro cívico?

Identidad de la MT en un ‘mix de componentes funcionales-representacionales’ para cada *stakeholder* de la MT.

En todo caso, una MT, en función de su naturaleza y *stakeholders*, se asentará, en mayor o menor medida, sobre unos atributos funcionales y unos atributos emocionales que tendrán una componente tangible y/o intangible (Azevedo, 2005).

La mayoría de los autores suelen radicar su discurso en una tipología concreta de MT y es común que centren su investigación en alguno de los *stakeholders* de ésta (Hanna y Rowley, 2012; Hankinson, 2001,2004). Por su naturaleza holística o parcial en relación a sus públicos las MT se pueden distinguir en dos tipologías; Marca País/Región/Ciudad (orientadas a todos sus *stakeholders*) y Marca Destino (orientadas a determinados públicos, como son los turistas).

Además, existen las marcas asociadas a un territorio, marcas para un producto o sector determinado como son las Denominaciones de Origen y las Marcas de Calidad, que guardan una especial relación en la conformación de activos de las MT.

### **1.3.1. Marcas de Enfoque Público**

#### **1.3.1.1. Marca País/Región/Ciudad**

Aunque no existe una definición consensuada en lo que respecta a las MT (Kavaratzis y Hatch, 2013), predomina la idea de que una Marca País/Región/Ciudad es una red de asociaciones en la mente de los públicos basada en una expresión visual, verbal y comportamental del territorio, en cuanto a su naturaleza física y social, que tiene dimensiones físicas, políticas, económicas y culturales, se dirige a todos los *stakeholders* del territorio (internos y externos) y actúa como un paraguas de otras MT (Zenker y Braun, 2010). Es por tanto, una promesa de valor relevante para sus diferentes *stakeholders* (Belloso, 2010; Soldi, 2010; Sánchez-Guitián, 2012) y debe desarrollarse de tal manera que represente a la sociedad del territorio, presente un mensaje unificado hacia fuera de los públicos internos y atraiga a los públicos externos.

La mayor complejidad de unos territorios sobre otros afecta a la creación de MT, lo cual, repercute en una estrategia de Arquitectura de marcas orientadas a sus diferentes públicos (Puig-Picart, 2009). Y este es así, porque como marcas paraguas que son, las MT se relacionan con el resto de MT del territorio.

Existen diferentes maneras más o menos integradoras de gestionar la creación de Marcas Ciudad o Región en relación a la Marca País.

Por un lado, algunos autores defienden que la creación de una Marca Ciudad o Región debe resultar de la definición previa de la Identidad de la Marca País y de su estrategia posicionamiento. Es decir, la creación de una Marca Ciudad o Región debe alinearse con la Marca País que la respalda (Regalado, Berolatti, Martínez, y Riesco, 2012).

Por otro, se apunta a que el proceso de creación de la Identidad de una ciudad o región se puede hacer de manera independiente del de la Marca País, es decir, sin existencia de una relación jerárquica en la construcción de identidades (Boisen et al., 2011).

En todo caso, una Marca País/Región/Ciudad declinará los atributos (funcionales, emocionales y de autoexpresión) que conforman la Identidad de MT y condicionará su estrategia de posicionamiento, en función de los públicos a los que se dirija.

La Imagen de Marca de un país/región/ciudad, es decir, las percepciones o representaciones mentales de los grupos de interés, derivarán de diversos factores o mecanismos sobre los cuales un territorio tendrá diferentes grados de control y capacidad de gestión. Cuando la percepción de los públicos bien internos o externos, o incluso ambos, es generalizada, nacen los estereotipos.

Los principales índices de medición y ranking entre MT se orientan a medir la percepción de estos elementos por parte de los públicos externos, es decir, una dimensión de la MT, la Imagen de marca que a largo plazo se convierte en reputación.

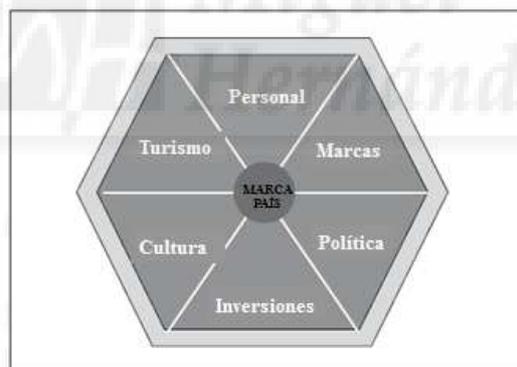
Para Anholt (2007), la Marca País está compuesta por seis elementos básicos: (1) turismo, experiencia y percepción de los visitantes, (2) marcas internacionalizadas embajadoras del país en el exterior, (3) personas, características y reputación de las

personas de la población, (4) relaciones políticas con las poblaciones del exterior y repercusión de la política interior en medios internacionales, (5) cultura y patrimonio, intercambios culturales, deportivos con el exterior entre otros, e (6) inversiones e inmigración, capacidad tanto de atracción de inversiones del exterior como de realizar inversiones en el exterior, así como de atraer personas con talento.

La medición de la percepción de estos elementos por parte de los públicos externos supone básicamente la medición de la imagen y la reputación de un país en el mundo, clave según Anholt, en la capacidad de atraer inversores, turistas y consumidores de productos del territorio.

El propio autor es el creador del *Anholt-GfK Roper Nation Brand Index* que mide y jerarquiza, en función de estos elementos básicos que componen el ‘Hexágono de la Marca País’ de Anholt (Ver Figura 1.2), la reputación de las Marca País en el mundo en función de las percepciones de los públicos externos.

Figura 1.2. El Hexágono de la Marca País de Anholt



Fuente: Anholt (2007)

Este índice de la reputación de las Marca País, comparte protagonismo con el *Future Brand Country Brand Index* (CBI) que analiza los cinco elementos básicos, que para este indicador, componen la Marca País; (1) ‘turismo’, (2) ‘patrimonio y cultura’, (3) ‘oportunidades’ económicas o negocios, (4) ‘calidad de vida’ y (5) ‘sistema de valores’.

Skinner y Kubacki (2007) desarrollan el concepto de Marca País a partir de Anholt (2007). Incluyen en su modelo (Ver en Figura 1.3) los mismos elementos del Hexágono, pero añaden otras variables que actuarán como puntos de contacto entre Marcas País,

como la ‘comunicación’ intencional y no intencional, la ‘experiencia de marca’ y la ‘Diplomacia Pública’<sup>11</sup>. También incorporan los efectos de los elementos del Hexágono de Anholt (2007) en los ámbitos económico, político, cultural y legal, para las personas y los territorios, así como la capacidad de éstos de influir en los citados elementos.

Estos autores incluyen como moderadores la variable ‘identidad cultural’; denominando ‘marcadores de identidad’ a los símbolos culturales del territorio y ‘distancia psicológica’ a la percepción de cercanía o lejanía cultural de una Marca País.

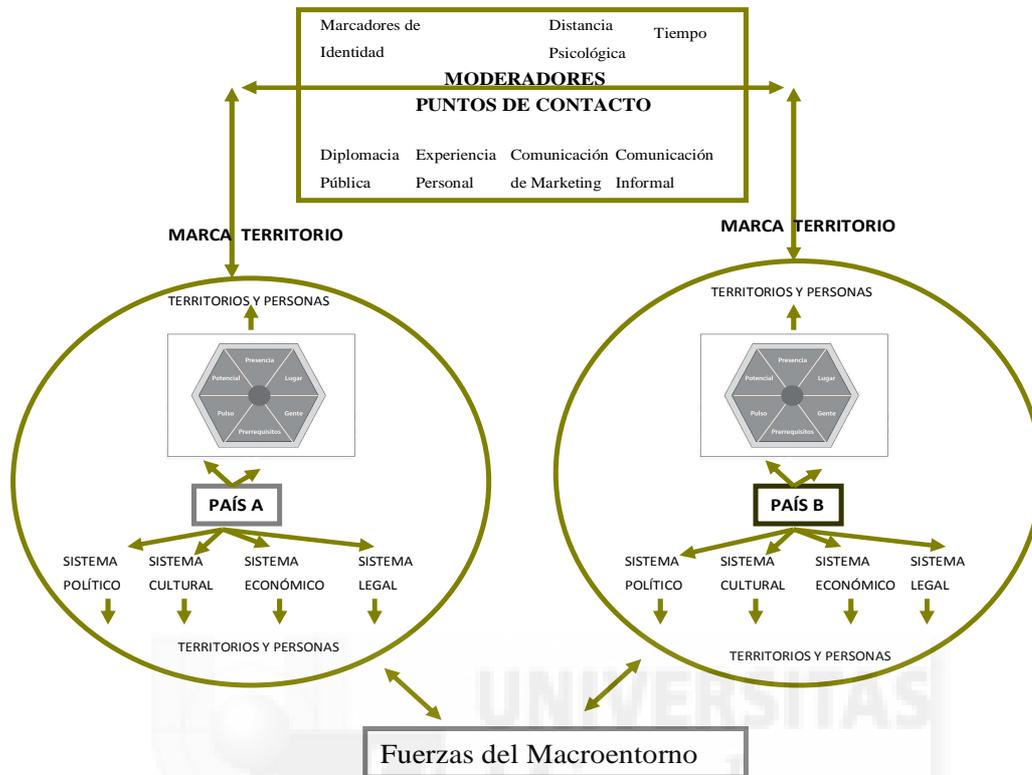
En definitiva, Skinner y Kubacki señalan que la reputación de una Marca País será valorada en las siete dimensiones señaladas por Anholt, pero que esta valoración estará mediatizada por cuestiones como las relaciones experienciales de los públicos con la marca, por la comunicación de marketing y boca-oreja (*WOM*) y por la cercanía psicológica de los públicos hacia los valores y la cultura de esa MT.



---

<sup>11</sup> Para Manfredi (2011) la Diplomacia Pública tiene como objetivo el ejercicio de la influencia por parte de una entidad sobre un público externo mediante el desarrollo de estrategias de comunicación que incluyen los programas educativos, informativos y de entretenimiento (p. 211). Este concepto será desarrollado en el Capítulo 2.

Figura 1.3 La reputación de la Marca País para Skinner y Kubacki



Fuente: Adaptado de Skinner y Kubacki (2007:313)

Para Anholt (2007), la Marca Ciudad está compuesta de seis elementos: (1) ‘presencia’, status y posición internacional de la ciudad, (2) ‘lugar’, territorio entendido como espacio físico, potencial, (3) ‘oportunidades’ económicas y educativas, (4) ‘pulso’, estilo de vida del territorio, (5) ‘gente’, carácter y comportamiento de sus habitantes y (6) ‘prerrequisitos’, estándar de infraestructuras y servicios públicos y privados (Ver Figura 1.4). La medición de elementos de la Marca Ciudad da como resultado el *Anholt-GfK Roper City Brand Index*.

Todos los desarrollos posteriores encuentran su reflejo en los elementos señalados por Anholt (2007). Zenker (2011, 2012) señala la existencia seis elementos de Marca Ciudad y a los propuestos por Anholt añade el elemento ‘historia del territorio’ (Allen, 2011). Además de éste son: los residentes (gente y pulso), los negocios (potencial), las características del territorio (lugar), la calidad del territorio (prerrequisitos) y la familiaridad del territorio (presencia).

Figura 1.4. El Hexágono de la Marca Ciudad de Anholt



Fuente: Anholt (2007)

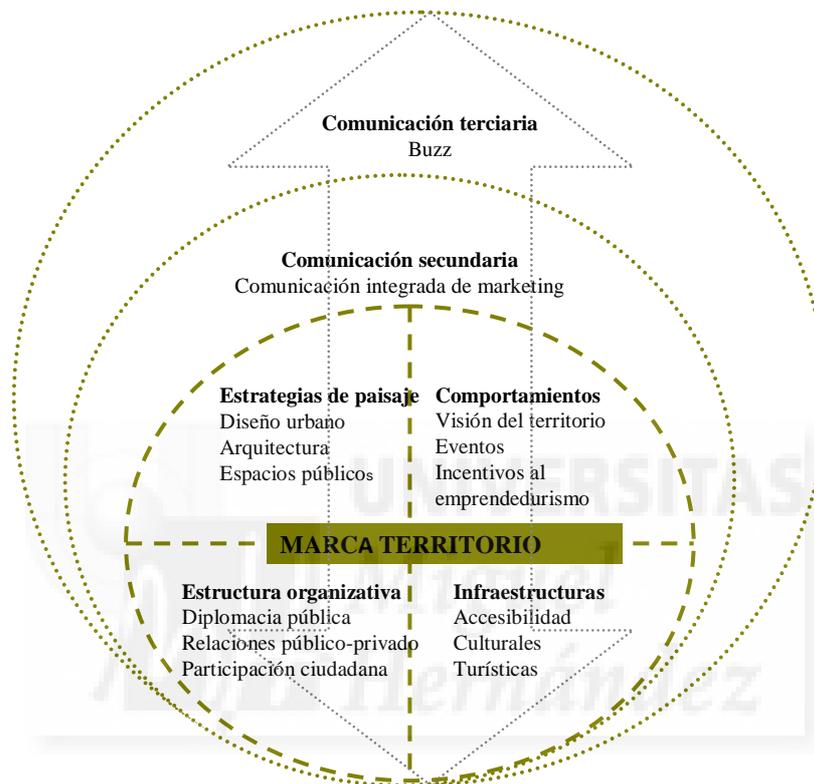
Lucarelli (2012) asume la aportación de Zenker (2011, 2012) y contempla como elemento de la Marca Ciudad 'la historia y herencia'. Este autor, señala que una Marca Ciudad es construida con cinco elementos: (1) 'historia y herencia', (2) 'artefactos y plan espacial', (3) 'eventos y actividades', (4) 'procesos e instituciones' y (5) 'grafismos y símbolos'. La 'historia y herencia' está compuesta por componentes como los aniversarios históricos y la narrativa histórica y de territorio con sus correspondientes artistas y escritores. Los 'artefactos', construcciones tangibles (como los museos) y la 'configuración espacial del territorio' (en forma de distritos o áreas) constituyen el elemento físico-territorial. Los 'eventos' de Marca Ciudad son los festivales, las festividades o los actos deportivos, entre otros. Los 'procesos e instituciones', implican la gestión de marca y su organización, cuestión directamente relacionada con la gobernanza pública. Los 'grafismos y símbolos', son los elementos visuales/comunicacionales virtuales, *on line* y tangibles, *off line* de la MT.

Desde una perspectiva que pone el enfoque en la MT como herramienta que comunica una estrategia de marketing territorial, un modelo para concebir la complejidad de las Marcas Ciudad y cómo son construidas las percepciones de la marca en la mente de los públicos, es el de Kavaratzis (2008) y Ashworth y Kavaratzis (2009) (Figura 1.5).

Estos autores entienden que la creación de una MT incluye la construcción, la comunicación y la gestión de la Imagen de MT y señalan la existencia de una 'comunicación primaria', 'secundaria' y 'terciaria' para las Marcas Ciudad. Entiende la 'comunicación primaria' por las estrategias de paisaje, las infraestructuras existentes, la

estructura organizativa y administrativa del territorio y el comportamiento de la unidad territorial, la ‘comunicación secundaria’ como una comunicación intencional, de marketing y la ‘comunicación terciaria’ como la comunicación boca-oreja (*WOM*) *on line* y *off line*, entre los diferentes públicos de interés.

Figura 1.5. Los diferentes tipos de comunicación de Marca Territorio



Fuente: Kavaratzis (2008)

También desde esta perspectiva, Huertas (2010) señala la existencia de tres niveles de comunicación de Marca Ciudad. A saber:

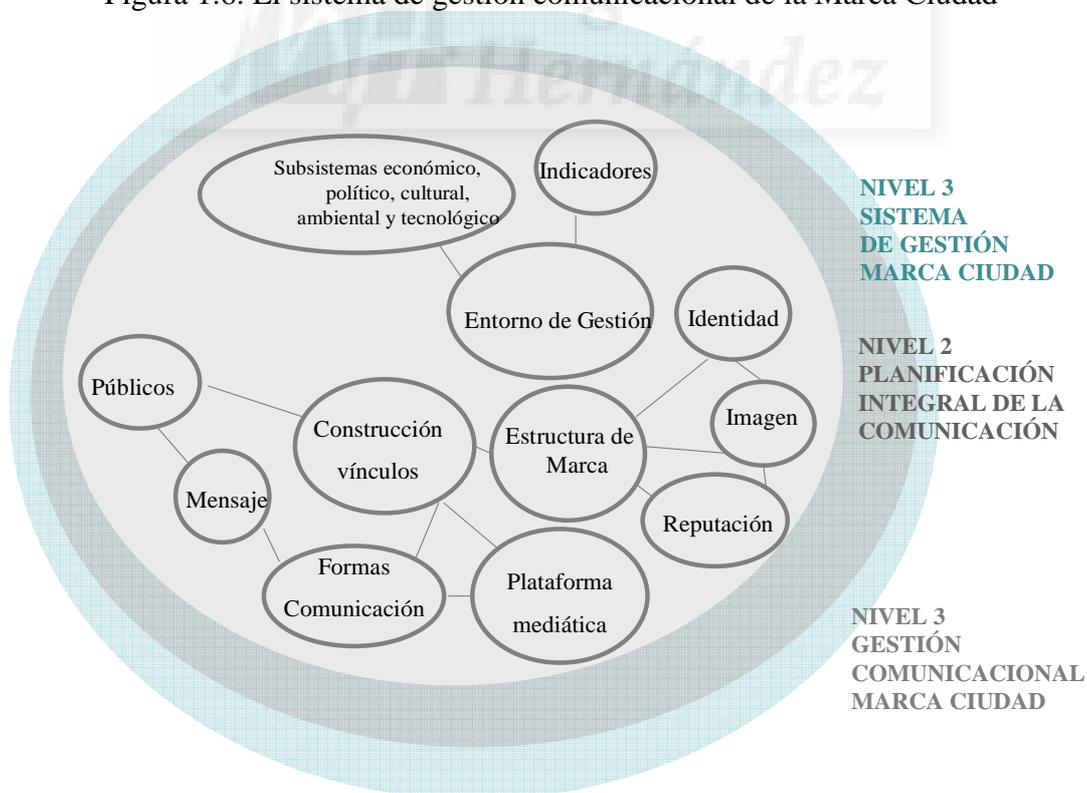
- a) Comunicación de marketing, estratégica e intencional.
- b) Comunicación aleatoria de elementos del territorio que ayudan a crear una determinada Imagen de marca, en la que se integran las Denominaciones de Origen o el carácter de los habitantes del territorio, entre otros aspectos. Los residentes del territorio generan una Imagen de marca no controlable por los gestores de la marca (Fernández-Cavià, 2009a). A este respecto diversos autores señalan la necesidad de activar comportamientos de integración de la sociedad

del territorio en el proceso de diseño de la Marca Ciudad (Friedman, 2003; Soto-Uribe, 2006; Paz, 2008).

- c) Comunicación espontánea del territorio o paisaje. Capacidad de significado inherente a una realidad física y simbólica, connotativa, espacial, sin necesidad de ningún tipo de intervención estratégica (Palou-Rubio, 2006; Muñoz, 2008; Santillán, 2010; Nogué y De San Eugenio-Vela-Vela, 2011).

Profundizando en esta cuestión, Fuentes (2007) modeliza el sistema de gestión comunicacional de una Marca Ciudad que parte del análisis, mediante el uso de indicadores, del entorno político, ambiental, tecnológico, económico y sociocultural del territorio (Figura 1.6). De este análisis, resultará la estructuración comunicacional de la MT teniendo en cuenta aspectos como la imagen real y estratégica y el desarrollo de una Identidad de marca tangible (identidad visual, verbal o ambiental entre otras). Todo este sistema, acaba integrándose en una comunicación segmentada con mensajes diferentes para cada uno de los públicos y en el uso de unos canales y plataformas de comunicación adecuados al posicionamiento estratégico deseado.

Figura 1.6. El sistema de gestión comunicacional de la Marca Ciudad



Fuente: Adaptado de Fuentes-Martínez (2007)

### 1.3.1.2. Marca Destino

Una Marca Destino es un nombre, símbolo, logotipo, palabra u otro gráfico que identifica y distingue un territorio, que transmite una experiencia de viaje única asociada con el lugar y que sirve para consolidar y reforzar el recuerdo de las memorias placenteras de la experiencia turística en este territorio (Kerr, 2006). En la misma línea, Blain, Levy y Ritchie (2005) señalan a la Marca Destino como una promesa de experiencia memorable de viaje con el fin de consolidar la conexión emocional entre el visitante y el destino y reducir los costes del riesgo percibido en el proceso de búsqueda y elección de éste.

La Marca Destino puede afectar a entidades territoriales de diverso tamaño y constitución administrativa y/o sociológica y pueden ser países, regiones, ciudades o para el caso español ‘denominaciones geográfico-turísticas’<sup>12</sup> (Obiol, 2002). Para las Marcas Destino, destaca el modelo relacional, plasmado en la Figura 1.7, de Hankinson (2004), que dada su importancia en la literatura en relación a este tipo de marcas, ha sido ampliamente usado por otros autores como Blain, Levy y Ritchie (2005), entre otros.

Para este autor, la Identidad central de la Marca Destino está compuesta por la ‘personalidad de marca’, el ‘posicionamiento de marca’ y la ‘realidad de marca’. Hankinson señala que la ‘personalidad’ de Marca Destino está compuesta por atributos funcionales o tangibles, simbólicos o intangibles, experienciales y holísticos describiendo estos últimos como las sensaciones generales que evoca la experiencia de Marca Destino.

Para Hankinson, el ‘posicionamiento de marca’ será resultado en primer lugar de la destilación de los atributos de la personalidad de marca y en segundo lugar, de la elección estratégica de un número muy reducido de éstos, que hacen único el destino y que favorecen su identificación y diferenciación en un entorno competitivo.

---

<sup>12</sup> Costa Blanca entre otras (<http://www.costablanca.org/>).

Figura 1.7. Redes de relaciones de la Marcas Destino para Hankinson.



Fuente: Hankinson (2004)

Por su parte, la 'realidad de marca' es la oferta de productos y servicios que hace posible el cumplimiento de la promesa. El concepto de 'realidad de marca' es utilizado posteriormente por otros autores, como Pasquinelli (2012) y Ljungber y Pucher (2012).

El modelo está compuesto por una red de relaciones entre la marca central y cuatro componentes:

**a) Relaciones con los públicos de la Marca Destino**

El autor destaca la necesidad de orientar la Marca Destino estratégicamente hacia públicos compatibles con los residentes y trabajadores del territorio. Considera que los públicos internos deben ser tenidos en cuenta como *stakeholders* clave en el diseño de la estrategia de orientación hacia otros públicos externos al destino. Esta compatibilidad evitará la existencia de conflictos que perjudicarían el posicionamiento y es fundamental para el éxito de la marca. Además, la gestión de la Marca Destino necesita de un liderazgo y gestión congruente por parte de las diferentes Administraciones que operan en el territorio.

### **b) Relaciones con las infraestructuras de Marca Destino**

Una Marca Destino necesita infraestructuras sobre las que asentar la parte tangible de la marca. Para Hankinson, en algunos casos, son ‘higiénicas’, es decir, esenciales para que se pueda producir el intercambio turístico. Una Marca Destino necesitará infraestructuras de acceso que permitan a los turistas llegar al territorio con facilidad (servicio de transportes), además de unas infraestructuras esenciales que hagan posible el consumo de la Marca Destino (oferta hostelera, entre otras). Además, una Marca Destino ha de tener una estrategia de gestión del paisaje, de la dimensión físico-territorial y del patrimonio natural y cultural sobre el que se construye la marca.

### **c) Relaciones con servicios primarios de Marca Destino**

Para una Marca Destino determinados servicios son la oferta básica o primaria del producto turístico. Aquí se incluyen, entre otros, los servicios de ocio, los eventos y la oferta comercial.

### **d) Relaciones de comunicación de Marca Destino**

Hankinson considera básicamente dos tipos de comunicación: la intencional o de marketing que utiliza herramientas como la publicidad o las relaciones públicas y la ‘orgánica’ o comunicación espontánea generada por el territorio resultado de sus relaciones culturales, artísticas, educativas, entre otras. En relación a este último punto, Santillán (2010), Andrade-Suárez (2011) y De San Eugenio-Vela (2011c) señalan que la imagen de un destino no es espontánea sino en palabras de Palou-Rubio (2006), “socialmente inducida y reproducida” (p.17) por las imágenes pre-consumidas *on line* y *off line* que se constituyen en un imaginario y condicionan la mirada *in situ* (Ramos-Ostio, 2010).

Comunicacionalmente, la Marca Destino está compuesta por un nombre, un logotipo, unos símbolos y unos valores que se intentan asociar a un territorio representando su Identidad, con el objetivo de crear un posicionamiento y una visión del destino en la mente de sus públicos. El elemento gráfico, el componente conceptual funcional

(dimensión cognitiva) y el componente conceptual emocional (dimensión afectiva) debe estar en alineado a la promesa de los mensajes y la oferta del territorio.

En ocasiones, a nivel local, hay confusión en las prácticas de gestión y comunicación entre la Marca Ciudad y la Marca Destino. Sucede que, a falta de Marca Ciudad, la Marca Destino es considerada por las Administraciones como sinónimo de Marca Ciudad obviando a gran parte de sus públicos, es decir, a todos los internos y a parte de sus externos (Huertas, 2010; Govers, 2012).

Es preciso señalar, que en la práctica el proceso metodológico y participativo necesario para creación de una Marca Ciudad y una Marca Destino suele ser diferente en su complejidad (Friedman, 2003; Paz, 2008) tanto en la diversidad de los ámbitos de análisis, variables influyentes (Fuentes, 2007) como en los públicos internos y externos que deben ser tenidos en cuenta, entre otras cuestiones. En otros casos, conviven en el territorio propuestas diferentes para la Marca Ciudad y la Marca Destino, poco compatibles, generando confusión de mensajes y dispersión de las fuerzas (Huertas, 2010).

#### **1.4. Marcas Territorio y Marcas Denominación de Origen**

Las Marcas Denominación de Origen se vinculan tradicionalmente a la cultura enogastronómica, la producción agroalimentaria y manufacturera local y suponen la creación de una marca para un producto genérico o sector determinado en un territorio de referencia local o regional.

Las Marcas Denominación de Origen son calificaciones jurídicas que otorgan las Administraciones para que actúen como marcas de calidad que faciliten la comercialización de los productos *made in* de un territorio. Las Marcas Denominación de Origen marcan a productos identitarios, de ‘identidad territorial’, que entendidos como patrimonio del territorio pueden considerarse como activos de la Identidad de la MT.

Desde una perspectiva de marketing, las Denominaciones de Origen se conciben como una marca paraguas colectiva, con acceso restringido, que identifica características

diferenciales de un producto (generalmente agroalimentario) producido en una zona geográfica delimitada y que respalda el cumplimiento de unas condiciones que se imponen a la naturaleza y calidad de sus productos (Yagüe y Jiménez, 2002; Millán Vázquez-de la Torre y Agudo-Gutiérrez, 2010). Es utilizada conjuntamente con la marca de la empresa y la marca producto para beneficiarse de las economías de escala generadas (Barco-Royo, 2007). Así, el nombre de la Denominación de Origen suele vincularse a unos beneficios aliados al producto, empresa y zona geográfica con el objetivo de ser identificados y percibidos como diferentes por parte de los consumidores.

Desde una perspectiva jurídica, para el caso español, sujeto a la legislación comunitaria<sup>13</sup>, las figuras contempladas son la ‘Denominación de origen protegida’ y la ‘Indicación geográfica protegida’. Estas figuras legales son el modo a través del cual las Administraciones certifican la existencia de características diferenciales de un producto aliado a un territorio (De Pablo-Valenciano y Román-Sánchez, 2011). Para el caso de unidades territoriales de menor escala como las regiones, provincias o municipios se da el caso de crear y promocionar ‘Marcas de Calidad’ con el objetivo de favorecer la comercialización de determinados productos fundamentalmente agroalimentarios.

Diversos autores (Barco-Royo, 2007; Martín-Cerdeño, 2009; Yagüe y Jiménez, 2002; Millán-Vázquez-de la Torre y Agudo-Gutiérrez, 2010) han señalado la importancia de las Denominaciones de Origen y Marcas de Calidad como instrumentos para el desarrollo local<sup>14</sup>, especialmente rural.

---

<sup>13</sup> Reglamento (CEE) nº 2081/92 del Consejo, de 14 de julio de 1992, relativo a la protección de las Indicaciones Geográficas Protegidas y las Denominaciones de Origen de productos agrícolas y alimenticios.

<sup>14</sup> El desarrollo local es un tipo de desarrollo territorial. Este concepto puede ser aplicado a diferentes unidades territoriales ‘locales’ que van desde las microrregiones, las comunidades o los municipios. Diferentes autores han analizado las Marcas Territorio Región o Ciudad como herramientas de desarrollo local (Metaxas, 2002, 2007; Boisier, 2005; Guerrini y Uslenghi, 2006; Aranda y Combariza, 2007; Calveto y Ochoteco, 2009, Matlovicová et. al., 2010). A pesar de esto, es un concepto un tanto confuso en la literatura, que según los autores analizados, se puede enfocar desde cuatro posibles perspectivas:

- (1) Desde la **economía industrial** o centrado en la potenciación de estructuras industriales como los ‘clúster’, las áreas innovadoras y los ‘distritos industriales’ (Rodríguez-Cohar, 2009).
- (2) Entendido como **desarrollo endógeno** que se presenta en cuatro planos:
  - a) político o capacidad de un territorio de diseñar y ejecutar políticas de desarrollo;
  - b) económico o apropiación y reinversión local de parte del excedente a fin de diversificar la economía local;
  - c) científico-tecnológico, mediante la creación de un sistema local de ciencia y tecnología y

## 1.5. Propuesta de definición de Marca Territorio

Como se ha señalado en el apartado 1.3, las conceptualizaciones suelen aplicarse a un tipo concreto de MT. Ahora bien, resulta interesante realizar una comparación de los elementos que se reiteran en las diferentes aportaciones en orden a valorar su relevancia en la literatura.

Kavaratzis (2004) realiza una Tabla comparativa en la que expone las similitudes entre las conceptualizaciones más relevantes realizadas para la Marca Ciudad. Hemos replicado exactamente los elementos analizados por este autor a una Tabla comparativa (Ver Tabla 1.1) entre los modelos más importantes para la Marca País (Anholt, 2007; Future Brand, 2010; Skinner y Kubacki, 2007), la Marca Destino (Hankinson, 2004), la Marca Ciudad (Anholt, 2007; Kavaratzis, 2004; Rainisto, 2003; Zenker, 2011 y Lucarelli, 2012) y la genérica MT (De San Eugenio-Vela Vela, 2011a, 2011d) con el fin de resaltar las similitudes en orden a construir un modelo propio para la MT desde un enfoque relacional.

De la comparativa destacan una serie de elementos comunes entre la Marca País, la Marca Ciudad y la Marca Destino que favorece la conceptualización del genérico MT.

De los elementos comunes se deduce, que una MT fuerte favorece el crecimiento económico y las oportunidades de atraer inversiones y capital humano, tiene una importante dimensión espacial-territorial y se construye sobre elementos tangibles, como las infraestructuras o los productos de marca, e intangibles, como los valores y las expresiones culturales o los eventos. Además, tiene una función comunicacional importante, debe estar orientada a sus públicos e integrar en su creación y gestión a los internos, lo cual, aporta legitimidad política a la MT.

- 
- d) cultural, como herramienta de identidad socio-territorial (Boisier, 2005).
  - (3) Concebido como **empoderamiento de la sociedad local**, es decir, como mayor descentralización político-administrativa que posibilita la existencia de un proyecto político de desarrollo.
  - (4) Parte indispensable del **desarrollo sostenible**, económico, social y ecológico.

Tabla 1.1. Elementos componentes de la Marca Territorio

AUTOR	TIPO DE MT	ELEMENTOS COMPONENTES DE LA MARCA TERRITORIO											
		INFRAESTRUCTURAS	PAISAJE	COMUNICACIÓN	CULTURA	EVENTOS	TURISMO	OPORTUNIDADES	PRODUCTOS DE MARCA	MARCAS COMERCIALES	INNOVACIÓN	POLÍTICA	COMUNIDAD LOCAL
ANHOLT (2007)	MP				*		*	*		*	*	*	*
	MC	*	*	*	*			*					*
FUTURE BRAND (2010)	MP		*		*		*	*			*	*	*
SKINNER Y KUBACKI (2007)	MP		*	*	*		*	*		*	*	*	*
HANKINSON (2004)	MD	*	*	*	*	*	*		*			*	*
KAVARATZIS (2004, 2008)	MC	*	*	*	*	*		*				*	*
RAINISTO (2003)	MC	*	*	*	*			*				*	
LUCARELLI (2012)	MC	*	*	*	*	*						*	
ZENKER (2011)	MC	*	*					*					*
DE SAN EUGENIO (2012)	MT	*	*	*	*	*		*	*	*		*	*
<b>DESARROLLO TERRITORIAL</b>		ESTRATEGIA TERRITORIAL		SUBSISTEMA SOCIOCULTURAL			SUBSISTEMA SOCIOECONÓMICO			SUBSISTEMA SOCIOPOLÍTICO			

Fuente: Elaboración propia a partir de Kavaratzis (2004)

A continuación, se desarrolla una conceptualización de MT con la perspectiva relacional propuesta en la obra de Hankinson (2004). Como antecedente se debe señalar que, Da Silva-Oliveria (2010) aplica del modelo que Hankinson (2004) realiza para las Marcas Destino al concepto genérico de MT (Ver Figura 1.8).

Desde esta perspectiva, una MT es una marca pública, un bien colectivo compuesto de elementos tangibles e intangibles (Huertas, 2010) para la gestión y la comunicación, con una visión estratégica proyectada en el futuro para un territorio cuyo objetivo es el desarrollo territorial (De San Eugenio-Vela, 2011a).

Es una construcción social, basada en percepciones, sentimientos y creencias (Llorens, 2011) que genera reputación, resultado de las relaciones entre los *place brand managers* y los diferentes grupos de interés (Anholt, 2007). Estas percepciones en la mente de los públicos, que generan imagen y reputación de MT, son consecuencia de la experiencia

directa del consumo de los productos, los servicios y los eventos de MT, del consumo de los productos y los servicios *made in*, de la exposición a la comunicación de marketing *on line* y *off line* y de la influencia ejercida por la comunicación no estratégica o boca-oreja (*WOM*) *on line* y *off line* (Gold, 2006).

Por su parte, Belloso (2010) señala que las percepciones de la MT en la mente de los públicos son resultado de variables que son manejables por los gestores de la marca y de otras que no lo son. Éstas serían: las experiencias personales directas, el comportamiento de los ciudadanos dentro y fuera del territorio, los estereotipos preexistentes, las referencias *WOM* de líderes de opinión y medios de comunicación, el consumo de marcas de exportación embajadoras, la Diplomacia Pública, las manifestaciones y éxitos comerciales, culturales y deportivos y la comunicación de marketing de la MT.

La MT, que se autoproclamará con unos valores culturales, se construye a través de hechos comportamentales que son el cumplimiento de promesas (Braun y Zenker, 2010).

Una MT es una realidad compleja resultado de la congruencia de las interacciones entre los diversos públicos y los productos, los servicios, los eventos territoriales, el paisaje, las infraestructuras necesarias para poder satisfacer la promesa de beneficios de la MT y las comunicaciones, intencionales o no, que esta MT produce.

Una MT es la suma de una estrategia territorial y de unos valores y atributos diferenciales competitivos que atraigan a los ciudadanos-consumidores de otros espacios (Sánchez-Gutián, 2012), es decir, es una herramienta para la gestión territorial integrada en una planificación de marketing (Kavaratzis, 2005; Ashworth y Kavaratzis, 2010 y Seisdedos 2007, 2008a y 2008b).

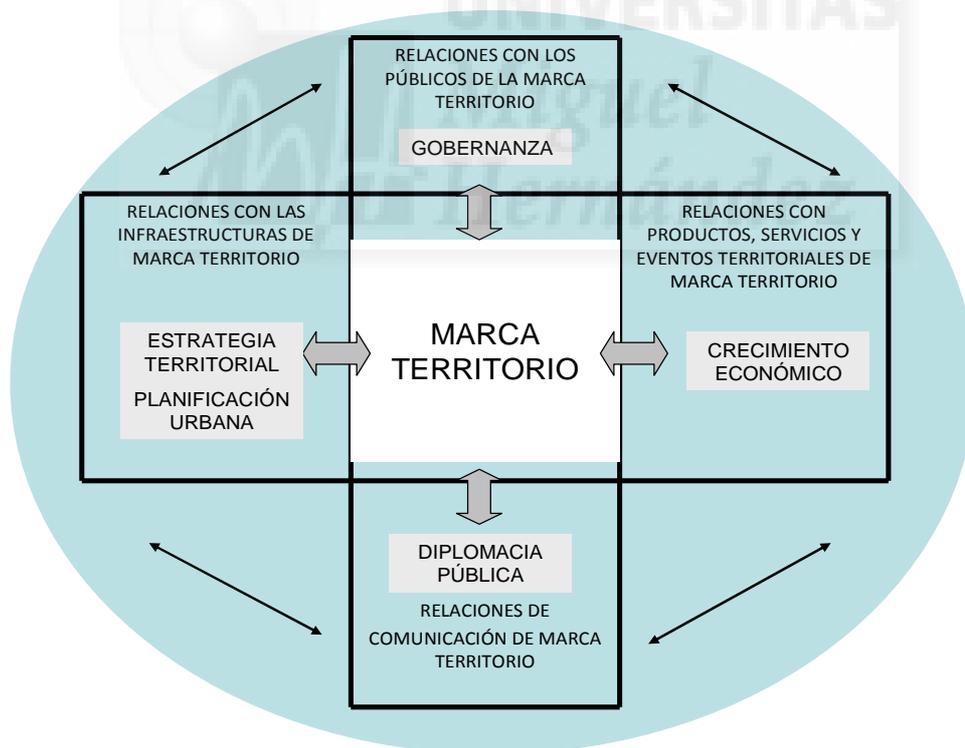
Las MT pueden ser gestionadas a nivel estratégico y a nivel operativo (marketing-mix aplicado al territorio) y combinan una acción dura y directa sobre el territorio (*hard place action*) y una acción de comunicación de los territorios (*soft place action*) cuyo objetivo es el posicionamiento en la mente de los *stakeholders* (De San Eugenio-Vela, 2011a).

Por tanto, una MT no se limita a ser una herramienta de comunicación, de proyección de una imagen coherente y positiva que ayude a mejorar las percepciones de los públicos como plantea Fernández Caviá (2009b).

La naturaleza pública de una MT, condiciona su creación y gestión que también será pública, lo cual implica, el liderazgo (o co-liderazgo) coordinado de las Administraciones intervinientes en el territorio y la participación activa en el proceso de co-creación de la sociedad y empresas privadas del territorio (Huertas, 2010).

Unas Administraciones responsables tienen la obligación de conocer y gestionar la imagen y la reputación de su territorio participando en la creación activa de MT (Belloso, 2010).

Figura 1.8. Red de relaciones de la Marca Territorio



Fuente: Elaboración propia a partir de Hankinson (2004)

A continuación desarrollamos las diferentes partes del modelo planteado en la Figura 1.8.

### **a) Relaciones de los públicos de la MT**

Los públicos de la MT serán internos y externos, actuales y potenciales. Algunos de los públicos internos pueden ser además cautivos, como los residentes o las instituciones públicas del territorio, entre otros.

Por un lado, una MT no debe obviar las necesidades de sus diferentes públicos y por otro lado, los públicos de una MT deben compartir la visión de la esencia de la marca. Una MT poderosa requiere que las relaciones entre los diferentes públicos de la marca (residentes, turistas, inversores entre otros) sean consistentes o al menos no conflictivas (Hankinson, 2010).

En cuanto a los públicos potenciales, la estrategia de MT, se debe dirigir selectivamente a los *stakeholders* que se desea atraer y por tanto, con los que el territorio se quiere relacionar y que por sus características, sean compatibles con la naturaleza de los públicos internos y cautivos (Hankinson, 2004).

Las relaciones positivas a largo plazo de los públicos externos e internos son especialmente importantes para la MT (Zenker, 2011). Las MT, como marcas públicas lideradas (o co-lideradas) por las Administraciones, requieren para su creación y gestión de una gobernanza pública, participativa, relacional, que aporte la legitimidad democrática que es otorgada a los gestores de la marca por la sociedad de un territorio. Además, la Diplomacia Pública es una herramienta comunicacional relevante para las MT que posibilita el mantenimiento de relaciones positivas con los *stakeholders* externos.

### **b) Relaciones con productos, servicios y eventos de MT**

El cumplimiento de la promesa de marca se ha de basar en unos atributos funcionales congruentes con los atributos emocionales y de autoexpresión de la MT.

Los productos, los servicios y los eventos generados en el territorio deben ser compatibles y reforzar el posicionamiento deseado para la marca. Por tanto, se tienen

que desarrollar, con una estrategia integrada, una serie de productos y servicios, tangibles e intangibles, orientados a las necesidades de los distintos públicos internos y externos sobre los que se tendría que apoyar la experiencia de marca del territorio (Ashworth y Kavaratzis, 2009; Sixto-García, 2010).

En relación a los activos de MT se manifiestan dos posturas en relación al grado de importancia concedido a la dimensión física del territorio (más o menos natural, urbana y arquitectónica). Por un lado, se constata una tendencia hacia la diferenciación de los territorios basadas en los activos intangibles, dado a que los tangibles son cada vez más similares (López-Lita y Benlloch-Osuna, 2005; Precedo, Orosa y Míguez, 2010a, 2010b; Mut-Camacho, 2010). Por otro, se afirma que una MT fundamentada predominantemente en intangibles es amplia, ambigua y con dificultad cumplirá su función distintiva (Huertas y Fernández-Cavià, 2006).

Además, las prácticas que desprecian los activos tangibles de la marca puede dar como resultado procesos de banalización territorial que pueden encontrar resistencia activa o pasiva en los residentes de los territorios (Muñoz, 2008; Nogué y De San Eugenio-Vela, 2011).

### **c) Relaciones con las infraestructuras de MT**

Las infraestructuras de MT y el paisaje físico-territorial (que incluye el patrimonio cultural y natural) son elementos que los autores comparados señalan como muy relevantes en las MT (Kavaratzis, 2004; Anholt, 2007; Zenker, 2011, Lucarelli, 2012; Balakrishnan y Kerr, 2013).

Tanto es así, que la dimensión espacial en las MT juega un papel importante en la creación e intercambio de Valor de MT (Go y Govers, 2013). Por tanto, existe una conexión entre la MT y las estrategias de conservación y desarrollo físico, espacial del territorio (Seisdedos, 2007).

Además, para que pueda cumplirse la promesa de beneficios en la que se basa el posicionamiento competitivo de una MT deben existir determinados elementos tangibles territoriales (Hall, 2008). Nos referimos fundamentalmente a las

infraestructuras y a la estrategia de paisaje que Kotler et. al. (1999) denominó *infrastructure marketing*. Algunas de las infraestructuras serán en palabras de Hankinson (2004) ‘higiénicas’, es decir, serán condición *sine qua non* para que se pueda cumplir la promesa de beneficios, como pueden ser infraestructuras de transporte, entre otras.

Otras infraestructuras enraizarán en la esencia discursiva, en el *storytelling* de la MT, serán emblemáticas, simbólicas, como los monumentos patrimoniales históricos o de nueva creación. A este respecto, la literatura señala que en la práctica se han creado sin medida grandes ‘infraestructuras logo’ firmadas por ‘arquitectos marca’ (Muñoz, 2008; Warnaby, 2009; Smith y Von Krogh-Strand, 2011) en forma de contenedores simbólicos, representacionales, con poco contenido funcional que Seisdedos (2008b) denomina metafóricamente ‘elefantes blancos’.<sup>15</sup>

En conclusión, la MT debe ser creíble en el sentido de vincularse a un determinado producto territorial, relacionado con una realidad y un proyecto espacial-urbano (Martínez-Gómez, 2009; Hall, 2008). La importancia del paisaje, del entorno natural, más o menos antropizado, y cultural-patrimonial, en la construcción de la MT es tal, que ha dado lugar a una línea de investigación específica en relación a las MT (Nogué y De San Eugenio-Vela, 2011; Ismail et. al. 2011; Ismail y Mohd-Ali, 2011; Muratovski, 2012).

#### **d) Relaciones de comunicación de MT**

La comunicación cultural (espontánea) y de marketing (intencional) son elementos de la MT que comparten los autores comparados (Anholt, 2007; Future Brand, 2010; Skinner y Kubacki, 2007; Kavartzis, 2004; Lucarelli, 2012 entre otros).

Hankinson (2004) denomina ‘comunicación orgánica’ a aquella proveniente de las expresiones culturales de un territorio; esta comunicación, no es intencional y ha sido ampliamente analizada en la literatura en relación al concepto cultural de ‘identidad territorial’ (Nogué y De San Eugenio-Vela, 2011).

---

<sup>15</sup> Los elefantes blancos son preciosos pero consumen demasiados recursos alimenticios, a largo plazo pueden ser una carga muy pesada para sus propietarios, los pueden llegar a arruinar.

Las expresiones culturales tangibles e intangibles, autentifican, distinguen, hacen único a un territorio y son, junto con el paisaje natural y urbano, el activo principal en el que radica la personalidad y el posicionamiento de una MT (Kavaratzis, 2011; Scaramanga, 2012a, 2012b; Sánchez-Gutián, 2012).

En este sentido, Alonso, Bea y Fierro (2012) señalan que las MT, especialmente las Marcas Destino, que poseen mayor visibilidad en Internet son aquellas que basan su personalidad de marca y su oferta de productos de MT en elementos patrimoniales culturales, vinculados a la creatividad en sus diferentes manifestaciones, tangibles o intangibles.

Sólo una parte de la comunicación de MT es intencional, es decir, diseñada y controlable por el marketing en forma de publicidad o relaciones públicas, entre otras herramientas de comunicación. A diferencia de las marcas comerciales, la comunicación estratégica de las MT se dirige a un elevado número de *stakeholders*. Por tanto, está condicionada por la percepción no unívoca de la Identidad de MT de cada uno de los públicos y está encaminada a generar en cada uno de éstos una imagen positiva (Brujón, 2008). Esto condiciona que las promesas a comunicar deban adaptarse al valor percibido para cada uno de los públicos, hecho que dificulta la existencia de un único posicionamiento estratégico de MT para todos los públicos de la marca, característica que se presume fundamental para las marcas comerciales poderosas (Trout y Ries, 2000).

Ante estos retos, la comunicación de MT digital (*on line*) facilita una comunicación micro-segmentada, ‘de francotirador’ (*one to one*), que modifica las percepciones sobre el territorio y es creadora de Imagen y de Valor de marca, al favorecer experiencias virtuales e interacciones de los público con ésta, lo que les aporta gran cantidad de información y facilita el proceso comercialización de productos de la MT (Fernández-Cavià, 2009a, 2009b).

Es el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) lo que ha posibilitado por una lado, la evolución hacia una comunicación integrada para la transmisión desde diferentes herramientas, de mensajes coherentes, complementarios y

no contradictorios, a los públicos y por otro, la redefinición activa por parte de éstos de los símbolos corporativos de las marcas (Seric y Gil-Saura, 2012).

Los portales Web (y su estrategia asociada de redes sociales) de las MT son una herramienta clave en el proceso de visibilización, información, decisión y ejecución del proceso de compra y de generación de experiencias virtuales interactivas de marca. Por tanto, son básicas para la comunicación (en el proceso de creación de Imagen de MT), en otorgar facilidades que favorezcan la comercialización de productos de MT y en generar experiencias virtuales de marca afectan al Valor percibido de MT (Florek, 2011; Alonso y Bea, 2012; Kavaratzis, 2012).

La comunicación *on line* de MT posibilita el *empowerment* de los *stakeholders* del territorio que participando activamente pueden convertirse en co-creadores de contenido comunicacional (*crowdsourcing*), cuestión que afecta a la Imagen, la Reputación y el Valor de MT (Siano, Vollero, Tuccillo y Conte, 2012).

En este sentido, Ketter y Avraham (2012) señalan la existencia de diferentes tipos de relaciones entre la comunicación y la comercialización digital de la MT y el papel activo de los públicos de la marca. Los públicos pueden actuar como consumidores y distribuidores virales de los contenidos de la marca, como co-creadores o productores de mensajes o ejercer la doble función de distribuidores y creadores de mensajes, de manera contemporánea, mediante el *crowdsourcing* de contenido comunicacional de la MT<sup>16</sup>.

De este modo, se constata una evolución en la comunicación de las MT, especialmente de las Marcas Destino, hacia la creación de comunidades *on line* segmentadas por

---

<sup>16</sup> El *crowdsourcing* es un tipo de actividad *on line*, soportada en Internet, de naturaleza participativa, en el que personas, instituciones, organizaciones sin ánimo de lucro o empresas privadas proponen través de una convocatoria abierta y flexible a un grupo de personas el inicio voluntario de una tarea. Las características esenciales del *crowdsourcing* son:

- a) *El crowdsourcer* está claramente identificado,
- b) La actividad participativa es de convocatoria abierta y está soportada en Internet ,
- c) Se dirige a un target definido,
- d) Tiene un objetivo claro y
- e) La realización de la tarea supone un beneficio mutuo para el *crowdsourcer* y el participante que debe estar definido previamente (Estellés-Arolas y González-Ladrón-de-Guevara, 2012)

intereses comunes o ‘estilos de vida’ que comparten experiencias de marca radicadas en el consumo de productos, servicios o eventos de MT diseñados *ad hoc* para ofrecer experiencias concretas (Alameda y Fernández, 2012).

En relación a las Marcas Destino, Callarisa-Fiol et. al. (2012) señalan la importancia de las comunidades virtuales en el comportamiento de sus miembros y en la construcción del Valor de Marca Destino.

A este respecto, desde una perspectiva crítica, Jakob (2012) señala cierta tendencia hacia ‘eventificación’ de las Marcas Destino. En palabras del autor, esta ‘festivalización’ o ‘teatralización’ del territorio para favorecer en el consumo de experiencias de los públicos externos genera impactos positivos en la diversificación económica del territorio pero puede generar rechazo o exclusión de los residentes que sienten que se banaliza la ‘identidad territorial’.

Una MT requiere de una comunicación estratégica *on line* y *off line*, pero no se reduce a un hecho estratégico comunicacional, pues como Cervantes-Blanco, Muñiz-Martínez y Pancorbo (1996) señalan que “una estrategia de comunicación por buena que sea no puede hacer atractiva una oferta si esta no cuenta con los niveles de competitividad necesarios” (p. 1416).

Las MT necesitan comunicar y posicionar en la mente de sus públicos su promesa de valor diferencial. Ésta se ha de sustentar sobre los activos tangibles o intangibles (productos, servicios, eventos) que posibiliten el cumplimiento de la promesa cuando los públicos consuman una experiencia de marca real o virtual.

El Valor de MT no es resultado solamente de un hecho comunicacional, la Reputación de MT es producto de la naturaleza de la Identidad de MT y de los compromisos, que ésta adquiere en su promesa de marca, cumplidos en forma productos, servicios y eventos excelentes, es decir, la Reputación resulta de los contenidos, de las acciones, de las estrategias de MT (Anholt, 2008; 2010a).

En conclusión, la comunicación crea Valor de MT cuando los comportamientos son coherentes con la promesa de marca (Govers, 2012, 2013).

## 1.7. Marcas Territorio para el desarrollo territorial

A pesar de que De San Eugenio-Vela y Barniol-Carcasona (2012) al analizar la vinculación entre MT y desarrollo territorial señalan que “la acepción de ‘marca de territorio’ ha sido poco usada en la literatura que relaciona las marcas y espacios geográficos tanto en lo referido al ámbito europeo como el anglosajón” (p.423), la creación de MT al servicio del desarrollo territorial ha sido ampliamente reconocida en la literatura (Kotler, Asplund, Rein y Haider, 1999; Ashworth y Voogd, 1990; Kotler y Gertner, 2002; Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2004; Anholt, 2007).

Para el ámbito de las marcas corporativas, Ayuso, Rodríguez y Ricart (2006) señalan que las marcas que actúan como un sistema abierto, que se comunican de manera bidireccional y transparente con sus públicos, y que integran el conocimiento de sus *stakeholders*, favorecen la innovación, la cual, revierte en la creación de nuevos productos, servicios, procesos o estrategias. Para estos autores, la innovación es esencial para generar desarrollo a largo plazo. Las corporaciones han de identificar a sus públicos y desarrollar una estrategia segmentada, en función de sus objetivos, prioridades y demandas, para aportar valor a cada grupo de interés a largo plazo.

Esta perspectiva integradora de los *stakeholders* es clave para la gestión de las marcas tanto desde un punto de vista normativo o de ‘responsabilidad social corporativa’, como instrumental, o de maximización de los beneficios económicos.

El enfoque de orientación hacia los públicos de interés de las marcas corporativas lleva implícito, por tanto, el concepto de responsabilidad social corporativa (Munilla y Miles, 2005). Esta misma cuestión se puede apuntar para las MT.

Las MT para el desarrollo territorial han de crearse desde una perspectiva relacional *multistakeholder* (Anholt, 2010b, Lindstedt, 2011). Su marketing es implícitamente relacional pues requiere de la integración, la cooperación y la coordinación de diferentes agentes público-privados en ámbitos de intervención distintos. Por tanto, el enfoque *multistakeholder* adquiere una relevancia clave al ser las MT marcas públicas lideradas (o co-lideradas) desde el sector público (Kotler y Keller, 2006).

En esta línea, Braun (2008) define el marketing aplicado a los territorios, como “el uso coordinado de las herramientas de marketing apoyadas por una filosofía orientada al cliente para compartir, crear, comunicar, entregar e intercambiar una oferta territorial que tiene valor para los públicos internos del territorio y de la comunidad del territorio en general” (p.43) cuyo objetivo es, según Ashworth y Voogd (1990) “maximizar el funcionamiento eficiente del territorio en los ámbitos tanto social como económico de acuerdo a una visión estratégica”(p.41).

Estos autores defienden que la MT ha de ser protagonista de una estrategia estructurada desarrollo territorial, rebasando la idea de MT como mero objeto de comunicación.

Desde este enfoque, en el proceso de desarrollo territorial, es necesaria la interacción y cooperación de un gran número de actores internos y externos al propio territorio, es decir, los diferentes públicos de un territorio (residentes, visitantes, inversores entre otros) han de ser capaces de generar relaciones de beneficio mutuo a largo.

Y es que la propia naturaleza de las MT las vincula al desarrollo territorial. Si las marcas comerciales persiguen instrumentalmente el beneficio económico, sus intereses de mercado, las MT como marcas públicas, tienen por su naturaleza ‘implicaciones sociales’ (De San Eugenio-Vela et. al., 2012). Reforzando este planteamiento, De San Eugenio-Vela Vela et. al., (2013) consideran la naturaleza de las MT como “un bien público” (p.14).

Ahora bien, la creación y la gestión de MT no es una tarea exclusiva del sector público, sino más bien un compromiso de colaboración a largo plazo entre los principales *stakeholders* del territorio que genere un desarrollo territorial basado en tres ejes; crecimiento económico, armonía social y protección medioambiental (Maheshwari, Vandewalle y Bamber, 2011). En el mismo sentido y en palabras de Go y Govers (2013) las Marcas Territorio deben generar un “crecimiento inteligente, sostenible e integrador” (p.4).

Por tanto, la creación de una MT altera las dinámicas sociales de un territorio, en los ámbitos económico, cultural, territorial y político que pueden favorecer el desarrollo territorial (Eshuis, Braun y Klijn, 2013).

Mientras que existe una amplia referencia de autores que apunta a los beneficios económicos (funcionales), socioculturales (de autoexpresión Identitaria de un territorio) y territoriales-paisajísticos (funcionales y representacionales), los beneficios políticos de la aplicación de MT son de análisis muy reciente en la literatura.

Pero, en todo caso, la literatura señala beneficios más allá de los estrictamente económicos apuntando a una visión de las MT como dinamizadoras de un desarrollo territorial que supera el concepto de crecimiento económico.

Para Kotler et.al. (1999) existe un triángulo de componentes necesarios para la generación de desarrollo territorial; que son, los servicios comunitarios, la planificación urbana y de infraestructuras y las iniciativas de desarrollo económico.

Rainisto (2003) en la misma dirección, señala para la MT la necesidad de abordar los planos señalados por Kotler et. al. (1999); social, urbanístico y económico, desde una visión holística que ponga en el centro de la estrategia la satisfacción del cliente/ciudadano mediante la aportación de valor añadido. Para este autor, la visión de marketing es transversal a todos los ámbitos de intervención, pone a los públicos interesados en el centro de la estrategia y por tanto, rebasa la concepción de marketing como herramienta metodológica para la creación de MT.

Moilanen y Rainisto (2009) señalan que una MT contribuye al desarrollo territorial en las dimensiones económica (favoreciendo las inversiones, la industria turística y apoyando a las empresas exportadoras del territorio) y cultural (al reforzar la identidad colectiva y la autoestima de los habitantes del territorio).

En la misma línea, Ashworth y Kavaratzis (2009) defienden que los objetivos de una MT son el incremento de la competitividad territorial, la diferenciación de los territorios y la afirmación de la identidad y del sentido de pertenencia a un lugar. Para estos autores, el desarrollo territorial se debe apoyar en una articulación global de la

economía territorial integradora del tejido social existente en el territorio y los públicos externos con una estrategia territorial que refuerce el posicionamiento de MT y las relaciones de comunicación ‘orgánica’ (cultural) e intencional (de marketing).

Reforzando este discurso, Baker (2012) señala que las MT pueden aportar beneficios a los públicos internos y externos del territorio. Para éstos últimos, según el autor, una Imagen de marca definida es una herramienta valiosa compuesta por asociaciones en la mente de los públicos, que reduce la incertidumbre, facilita la confianza y la toma de decisiones. Para los públicos internos, una MT favorece un enfoque unificador para la toma de decisiones de los agentes públicos y privados que gestionan la Reputación de la marca, incrementa el orgullo cívico y la capacidad del territorio para atraer inversiones y personas con talento.

En el ámbito económico, no existe discusión en que la MT está al servicio del crecimiento económico de los territorios en los que se implementa (Rainisto, 2003; Metaxas, 2002; Paz, 2006; Agosto, 2010; Chanoux y Serval, 2011; Sánchez-Gutián, 2012). La creación de una MT provoca los siguientes efectos:

- a) Reorientación de las inversiones públicas que se destinan a la creación de productos de consumo tangibles o intangibles como los eventos (De San Eugenio-Vela, 2010, 2011c; Jiménez y De San Eugenio, 2009a, 2009b) o las infraestructuras arquitectónicas iconográficas o ‘de marca’ en lo que se ha venido en llamar ‘efecto pulsar’ (Vegara y De las Rivas 2004; Seisdedos, 2008b). Esta reorientación cataliza nuevas posibilidades de negocio para las empresas privadas en los territorios.<sup>17</sup>
- b) Mejora la capacidad de atraer inversiones extranjeras directas a los territorios (Metaxas, 2007, 2010).
- c) Genera un efecto positivo lugar de origen (*made in*) que favorece las exportaciones del territorio (Pappu, Quester y Cooksey, 2007).

---

<sup>17</sup> La organización de eventos públicos puede dar como resultado que la organización de eventos por parte de empresas privadas a las que contrata la administración sea un negocio y que la formación en organización de eventos también lo sea. De este modo se conectan inversión pública y empresa privada.

Además, ante la creciente fragilidad de ‘lo público’, las MT, para mantener o reposicionar su Reputación a largo plazo, deben asentarse en un modelo productivo de crecimiento ‘inteligente’ que sea económica y ambientalmente viable, mejore la calidad de la vida de la sociedad del territorio y de valor al resto de sus *stakeholders* (Go y Govers, 2013).

En cuanto al ámbito físico o territorial, la MT como una herramienta de desarrollo territorial tiene efectos en la reestructuración espacial tangible del territorio (Muratovski, 2012; De San Eugenio-Vela Vela, 2011a; Ismail, Ahmad y Hamzah, 2011 e Ismail y Mohd-Ali, 2011).

La MT se desarrolla a partir de un territorio que tiene una dimensión física, tangible, que si se modifica afectará a la Imagen de marca y a la experiencia de marca y por ende al Valor de la MT (Matlovcová, 2008). El paisaje comunica *per se*, de una manera ‘primaria’ (Kavaratzis, 2008). Además, la conservación del territorio y del paisaje tangible (Bauman, 2003; 2010) tiene connotaciones ecológicas y antropológicas asociadas a una perspectiva holística del ‘bienestar’ (Tortosa, 1992; 2009a, 2009b). La sostenibilidad físico-territorial es un componente del desarrollo territorial necesario para la Reputación de la MT (Go y Govers, 2013; Eshuis, Braun y Klijn, 2013).

En el ámbito sociocultural, la creación de una MT genera efectos pues selecciona y prioriza determinados activos del territorio frente a otros y modifica las percepciones que afectan a su interpretación por parte de sus *stakeholders*. Al transformar el contexto, es decir, los activos del territorio, funcional y representacionalmente, la creación de una MT afecta a la ‘identidad territorial’ (Ooi, 2010).

A partir de los desarrollos de Anholt (2007) se analizan las MT para el desarrollo territorial y sus efectos políticos en el ‘empoderamiento’ de la sociedad del territorio. El proceso de construcción de una MT relacional conecta personas y organizaciones públicas y privadas, potencia la participación comunitaria y el fortalecimiento de relaciones a largo plazo con entidades externas al territorio (Da Silva-Oliveira, 2010). Esto, favorece el desarrollo territorial, el cual requiere dinámicas de cooperación interactiva de los públicos del territorio que aporten un beneficio para todos los participantes (Vánova, Borseková y Foret, 2010).

Desde este enfoque, se apuesta por la utilización de la Diplomacia Pública (Szondi, 2008) como herramienta relacional para la mejora de la Imagen de la MT y de la gobernanza territorial de enfoque público como modo de gestión para la creación de valor para todos los públicos de la MT (Boisen, 2007a, 2007b; Eshuis y Edwards, 2008; Aarsaether, Nyseth y Bjorna, 2011; Go y Trunfio, 2012).

Dos cuestiones son destacables en relación a las MT como herramienta para el desarrollo territorial:

- a) Se consolida el enfoque relacional hacia la integración de los *stakeholders* en la creación y gestión de MT como marcas públicas socialmente responsables (Kavaratzis, 2012; Zenker y Petersen, 2010; Klijn, Eshuis y Braun, 2012; De San Eugenio-Vela, Fernández-Cavià, Nogué y Jiménez-Morales, 2013).
- b) Se amplía el análisis de los beneficios resultantes de la aplicación de MT a los ámbitos socioeconómico, sociocultural, territorial-paisajístico y sociopolítico de manera contemporánea a la evolución del concepto de desarrollo territorial desde una perspectiva estrictamente económica hacia otros ámbitos de lo social (Go y Govers, 2013; Lucarelli, 2012; Scaramanga, 2012). La MT se entiende como una herramienta catalizadora de las redes de relaciones para el desarrollo territorial, entendiendo que éste integra los ámbitos económico, urbanístico-territorial, cultural y político (Azevedo, 2009; Pereira, 2009; Lucarelli, 2012; Maheshwari, Van Delvalle y Bamber, 2011).

## **Capítulo 2. Actores en la creación de Marcas Territorio**



Bobbio (1989) es el precursor de la clásica distinción entre ‘lo público’ y ‘lo privado’ como una oposición binaria en la que un término permite dar luz, por contraposición, al otro. A partir de su obra, la sociedad se divide conceptualmente en ‘Estado’, ‘mercado’ y ‘sociedad civil’ y sus tres tipos de *stakeholders* correspondientes, que son, las Administraciones del Estado, las empresas privadas del mercado y los agentes de la sociedad civil (Brandsen, Van de Donk y Putters, 2005; Brandsen, Karré y Helderma, 2009).

Los tres juegan un papel en la creación y gestión de las MT como construcciones sociales de carácter público para el desarrollo territorial. Estos actores pueden ser internos y externos al territorio y actuar como creadores de la marca o como usuarios de la marca (Zenker y Braun, 2010; Bamber, Maheshwari y Vandewalle, 2009). La citada distinción lleva a Hall (2008) a diferenciar entre ‘MT Interna’, vinculada a la sociedad del territorio y a la creación de la Identidad de MT y ‘MT Externa’, que se comunica y relaciona con los públicos externos a los que pretende atraer en función de su posicionamiento estratégico.

En el proceso de creación y gestión de una MT, las Administraciones deben ejercer un papel de liderazgo (o co-liderazgo) (Ooi, 2010). Siendo esto comúnmente admitido, en la literatura más reciente predomina un enfoque de orientación al mercado, en el que las Administraciones necesitan relacionarse con las empresas privadas y los agentes de la sociedad civil del territorio (Metaxas, 2002; Real Instituto El Cano, 2003; Anholt, 2007; Fernández-Cavià, 2009b y De San Eugenio-Vela, 2011b). Crear una MT poderosa pasa por generar relaciones fuertes entre sus *stakeholders* clave. Estas relaciones se crearán y mantendrán a largo plazo si cada uno de los públicos interdependientes percibe que obtiene beneficio mutuo (Da Silva-Oliveira, 2010).

## **2.1. Las Administraciones**

### **2.1.1. Naturaleza de las Administraciones y sus funciones en la Marca Territorio**

Las Administraciones se definen como el conjunto de estructuras de gran diversidad funcional del Estado creadas para el interés público (Brandsen, Karré y Helderma, 2009). Estas estructuras ejercen roles formales e informales esenciales para el desarrollo económico, la cohesión social y el funcionamiento del sistema político de los territorios (Villoria y Beke, 2012). Están sometidas a la necesidad de legitimidad pública, sujetas a un fuerte control jurisdiccional (Campillo-Alhama, 2009) y disfrutan del monopolio del poder coercitivo o sancionador en la sociedad.

Poseen además una doble naturaleza (política y técnica) en sus públicos internos. El papel del gobierno político es definir el ámbito estratégico en el que la gestión técnica y la creación de valor público pueden tener lugar. Moore (1995) señala la existencia de relaciones de cooperación y conflicto entre el sistema político y técnico de gestión. Al crear MT, en la práctica, las relaciones entre la parte política y técnica de las Administraciones no están exentas de tensiones. Para que se puedan iniciar los procesos de creación de MT es necesario que ninguna de las dos partes sea dominante sobre la otra y que en el marco de un equilibrio de poderes entre las partes, se produzca una cooperación estrecha entre ambas (Brandsen, Karré y Helderma, 2009).

Pero ¿Las Administraciones pueden considerarse marcas corporativas? No existe consenso a este respecto ya que por su propia naturaleza, estructura y funciones, las Administraciones poseen diversas identidades y se dirigen a un gran número de *stakeholders*. Como consecuencia de esta diversidad funcional se corre el riesgo de generar una cultura de valores inconsistente que dificulte la creación de una Identidad de marca única y distintiva, requisito fundamental para las marcas corporativas *stricto sensu*.

En todo caso, la consistencia de las Administraciones como marcas públicas será relativa en comparación con las marcas comerciales pues éstas requieren generar

diversidad en la aportación de valor a sus públicos, algunos de ellos incluso con intereses explícitamente contrapuestos<sup>18</sup> (Waeraas, 2008).

Incluso con las limitaciones señaladas y a pesar de su naturaleza diferencial, las Administraciones pueden actuar asimiladas a marcas corporativas con la misión de crear, gestionar y comunicar segmentadamente productos, servicios y eventos públicos, entendidos como experiencias orientadas a las necesidades de los ciudadanos y que aporten valor a los públicos internos y externos con los ésta que se relaciona (Puig-Picart, 2010).

Desde este enfoque, se apuesta por la evolución del modelo burocrático-weberiano clásico o transaccional, orientado hacia el procedimiento administrativo y que concibe a las Administraciones como proveedoras de servicios públicos que se producen, gestionan y comunican en unidades funcionales estancas y fuertemente jerarquizadas, a un enfoque relacional de creación de valor para sus públicos (*Public Value Management*).

Desde esta visión, las Administraciones deben ampliar la definición de sus grupos de interés, limitada en el enfoque clásico a los ‘administrados’ destinatarios de los servicios públicos, para incluir a todos los *stakeholders* afectados por su comportamiento. Por este motivo, las Administraciones necesitan interaccionar con las empresas privadas y los agentes de la sociedad civil para satisfacer la provisión de los servicios públicos (Karré, 2011, 2012).

Y esto es así, porque la gestión pública para la creación de valor público o *Public Value Management* necesita de la legitimación de sus *stakeholders* (Kotler y Lee, 2007; Puig-Picart, 2010).

Para las Administraciones puede resultar útil adaptar el ‘modelo de mercados ampliados’ para definir y gestionar las relaciones con sus *stakeholders* (Niemi, 2007; Vánova, Borseková y Foret, 2010) desarrollado por autores como Morgan y Hunt (1994) y Payne, Ballantyne y Christopher (2005) para las marcas corporativas. Esto

---

<sup>18</sup> Las marcas comerciales pueden elegir a sus públicos. Las marcas públicas, por definición, no están al servicio de todos los públicos de la sociedad.

supondría dirigir su acción hacia la creación de valor en diferentes mercados: clientes internos (empresas y sociedad civil del territorio) y externos (turistas, inversores entre otros), mercado de referencias (prescriptores), mercado de influyentes (instituciones reguladoras, entre otras) o mercado de alianzas estratégicas.

Todos estos actores, con relaciones de cooperación y conflicto, son grupos de interés de las Administraciones, que influyen en el desarrollo de los territorios y son influidos a su vez por el desarrollo territorial. Es decir, las políticas y la gestión pública se formulan y aplican a través de diversas instituciones, mediante mecanismos y procesos, tanto formales como informales, resultantes de la interacción entre las Administraciones, la sociedad civil y el sector empresarial privado (Eshuis, Braun y Klijn, 2013).

En la praxis, la provisión de los servicios públicos no es necesariamente pública, puede ser puramente pública, puramente privada o mixta, ‘híbrida’ e indica que en la actualidad, más allá de las clásicas posturas contrapuestas entre keynesianos y liberales, existen tanto movimientos hacia el *outsourcing* (gestión privada de algunas fases del proceso del servicio público) y la privatización completa<sup>19</sup> como hacia la ‘remunicipalización’ o vuelta a la provisión pública de servicios públicos que fueron previamente privatizados o externalizados en parte<sup>20</sup> (Wollmann, 2012).

Este enfoque relacional necesita de una transformación de la gestión estratégica y operativa desde el gobierno (vertical, unidireccional desde las Administraciones hacia los administrados entendidos como clientes cautivos) hacia gobernanza (orientación *multistakeholder*) (Stoker, 2006).

La gobernanza es el modo en el que el sector público se orienta con un comportamiento relacional a la sociedad que lo legitima (Löffler, 2005). Y esto es así, porque numerosos actores externos a las Administraciones ejercen una importante influencia sobre el éxito de su actividad (Farinós-Dasí, 2008; Rotondo, 2010; Sancino, 2010).

La gobernanza pública supone el liderazgo de las Administraciones para identificar a los *stakeholders* interdependientes del territorio, establecer formas de participación, de

---

<sup>19</sup> Es el caso de España (Wollmann, 2012).

<sup>20</sup> Es el caso de Alemania (Wollmann, 2012).

colaboración y de movilización de los esfuerzos para satisfacer necesidades colectivas y para prevenir, mediar y solucionar potenciales conflictos de interés entre las partes (De Graaf y Paanakker, 2012).

Es, por tanto, la gestión liderada (o co-liderada) desde las Administraciones de la cooperación, la competencia y los conflictos entre los *stakeholders* clave del territorio, como pueden ser los ciudadanos individuales, los movimientos sociales, las asociaciones sin ánimo de lucro, los medios de comunicación, las empresas privadas u otras Administraciones, entre otros. Supone conciliar, para cada situación y contexto, objetivos propios de diversos *stakeholders*, mediante relaciones de compromiso y consenso que beneficien a las partes, para lograr resultados que redunden en el bien común (Villoria y Beke, 2012).

El compromiso (*social engagement*) necesita de la confianza entre las partes, la cual, se asienta en la transparencia y la rendición de cuentas (*public accountability*), es decir, en palabras de Villoria-Mendieta (2012) en la existencia de “información oportuna y confiable de carácter económico, social y político, accesible a todos los actores relevantes” (p.9). La transparencia y la rendición de cuentas son necesarias para la participación no manipulada de los *stakeholders* y como elemento esencial para la legitimidad de los poderes públicos.

Ambas, son especialmente factibles en aquellas sociedades donde se produce una aplicación intensiva de las tecnologías de la información y la comunicación sostenidas por Internet. En este sentido, soluciones tecnológicas *smart* pueden favorecer el desarrollo de Administraciones de gestión relacional (Jiménez-Asensio, Lizcano-Álvarez, Villoria-Mendieta, 2012; Recoder y Joly, 2011; Vanhomerig y Karré, 2012).

La evolución del modelo burocrático-weberiano al de gobernanza y gestión de redes de *stakeholders* en las Administraciones necesita que a las competencias formales reguladas por normas jurídicas de diverso rango, se sumen competencias informales o relacionales que faciliten el cumplimiento efectivo de las competencias legales y favorezcan el desarrollo territorial en un entorno de hiper-competitividad globalizada (Elizagarate, 2006; Seisdedos, 2008b; Sánchez-Gutián, 2012).

Si las Administraciones, y por ende, las personas que trabajan en ellas desempeñando roles políticos o técnicos carecen de estas competencias, difícilmente se podrá evolucionar hacia una gobernanza de los territorios o liderar (co-liderar) el proceso de creación y gestión de MT poderosas (Sancino, 2010).

Pero ¿cuál es el papel de las Administraciones en relación con la MT? Las Administraciones definen la estrategia territorial para la gestión y la comunicación de los activos de la MT y por ende, tienen una relevancia clave en el proceso de creación, gestión y comunicación de las MT (Metaxas, 2002; Anholt, 2007).

Para ello es necesario:

- a) Identificar e integrar a los *stakeholders* clave de la MT, gestionar sus relaciones y favorecer el diálogo constante entre éstos y el núcleo de los gestores de la marca mediante técnicas y metodologías adaptadas a la realidad cultural del territorio (Kavaratzis, 2012).
- b) Alinear los esfuerzos de los diferentes actores (públicos, civiles y privados) mediante la creación de un instrumento que asuma las competencias de gestión de la MT (Huertas, 2010), facilite cierto equilibrio de poderes entre la gestión técnica y política (Hankinson, 2010) y mejore la coordinación de acciones de diversas Administraciones con relaciones horizontales y verticales (Pasquinelli, 2012).
- c) Crear (co-crear) la Identidad de MT central, la Arquitectura de marcas adecuada para cada territorio y el diseño de estrategias de *cobranding* con otras marcas públicas y privadas relevantes del territorio (Braun, 2012).
- d) Gestionar y promocionar la imagen de la MT (Tinto-Arades, 2008).

### **2.1.2. Marca territorio y gobernanza pública**

El análisis de las relaciones entre las MT y la gobernanza como modo de gestión pública relacional para el desarrollo territorial es reciente (Eshuis y Klijn, 2012).

Por un lado, la creación de una MT puede abrir canales de participación que favorezcan la democratización de la gestión pública y ser un vehículo para explorar la convergencia de percepciones en la solución de problemáticas sociales que afectan al territorio (Paz, 2006). Es decir, la MT es, en sí misma, una estrategia de gobernanza para el desarrollo de un territorio que da respuestas a las necesidades de los *stakeholders* internos y externos (residentes, visitantes, inversores entre otros) (Eshuis, Braun y Klijn, 2013).

Las MT, como marcas públicas relacionales, crean imágenes y movilizan actores en un proyecto común a largo plazo, y por tanto, pueden ser herramientas para construir y mantener relaciones con los *stakeholders* que creen valor para los territorios. De estas relaciones puede surgir el establecimiento de los valores centrales de la MT definitorios de la Personalidad de marca (Braun, 2012; Eshuis y Klijn, 2012).

Las Administraciones, son interdependientes de otros actores que mantienen visiones diferentes, e incluso conflictivas, de cómo se debe crear una MT. Por este motivo, el despliegue de una MT necesita de la cooperación y co-producción público-privada de diversos agentes y de relaciones multisectoriales y multinivel en la formulación y aplicación de políticas públicas (Klijn, Eshuis y Braun, 2012).

Por otro lado, las MT necesitan su propia gobernanza pues requieren de la legitimación democrática que proviene de la participación de diferentes *stakeholders* en el proceso de construcción, mantenimiento y gestión de ésta (Eshuis y Edwards, 2008).

Las MT deben contar con el apoyo de las opiniones públicas del territorio, especialmente de las audiencias internas, pues éstas juegan un papel clave para su efectividad y mantenimiento a largo plazo (Kavaratzis, 2012). Para que esto se produzca, es necesaria una la distribución más democrática del poder y una rendición de cuentas hacia los *stakeholders* clave del territorio (Go y Govers, 2013).

La gobernanza pública como respuesta a los problemas públicos entiende que los resultados conseguidos son producto del comportamiento de los actores clave del territorio que actúan de manera interdependiente. Por este motivo, es necesario motivar y activar determinados comportamientos en los *stakeholders* (Go y Trunfio, 2012).

Las relaciones entre *stakeholders* son redes de gobernanza esenciales para la coordinación de acciones y la toma de decisiones colectiva. La gobernanza pública en red, necesaria para la legitimidad del poder político de las Administraciones, tiene efectos positivos en la lealtad hacia la MT, es decir, influye en el comportamiento ‘a favor de la marca’ de los *stakeholders*, el cual, genera Valor de MT (*Place Brand Equity*).

La creación de una MT relacional es el resultado de un proceso de gobernanza y requiere para su mantenimiento de redes de gobernanza relacional. Además, estas redes de relaciones forman parte de los activos de la MT, constituyen un ‘capital social’ de la marca en dos sentidos. Por un lado, las MT que se crean sin activar procesos de gobernanza, de gestión de redes de cooperación, corren el riesgo de contar con la ignorancia o la oposición activa de los *stakeholders* clave. Por otro, la generación de instrumentos de gobernanza de MT, favorece la separación del funcionamiento técnico de las influencias políticas coyunturales que pueden resultar una amenaza al despliegue de la estrategia a largo plazo de la MT (Fernández y Paz, 2005; Guerrero-Olvera, 2010; Hankinson, 2010).

### **2.1.3. La Diplomacia Pública en el desarrollo de relaciones para la Marca Territorio**

Si la gobernanza pública se configura como el modo de gestión de las MT orientadas a sus *stakeholders* (fundamentalmente internos), la Diplomacia Pública, entendida como la diplomacia de la opinión pública (De San Eugenio-Vela, 2013), está al servicio de las relaciones internacionales o de política exterior de las Administraciones y sus *stakeholders* externos principalmente.

Se configura como una herramienta relacional y de comunicación externa, orientada hacia públicos de fuera de las fronteras del territorio, con el fin de crear vínculos, diálogo, conocimiento y confianza mutua para mejorar la imagen de un territorio en la opinión pública internacional, su reputación y por ende, las actitudes y el comportamiento de los públicos externos hacia ésta (Anholt, 2007; Szondi, 2008; Rubio, 2012).

La Diplomacia Pública es una herramienta complementaria de la diplomacia tradicional concebida como relaciones a alto nivel entre unidades político-administrativas del Estado (Magaña y Ramos, 2008).

En la diplomacia tradicional, a diferencia de la Diplomacia Pública, las acciones son emitidas y están dirigidas a públicos elitistas organizados en redes formales, informados, profesionalizados, fuertemente marcados por símbolos de status, como pueden ser los embajadores o los políticos, entre otros (relaciones *government-to-government* o *diplomat-to-diplomat*), y no al conjunto de las opiniones públicas existentes en los territorios (relaciones *government-to-people* y *people-to-people*) (Noya, 2006).

La Diplomacia Pública se puede considerar como función exclusiva del Estado que afecta y es afectada por la Marca País (Anholt, 2006), o bien, concebir que otras MT como las Marcas Región o las Marcas Ciudad juegan un papel activo importante en los objetivos de Diplomacia Pública de la Marca País, que actúa como marca paraguas (Wang, 2005). (Ver Figura 2.1)

Las empresas privadas y los actores de la sociedad civil también pueden ser agentes de la Diplomacia Pública. Incorporar a las empresas privadas y a colectivos y miembros destacados de la sociedad civil (personalidades reputadas, líderes de opinión entre otros) a las acciones de Diplomacia Pública contribuye a generar una imagen positiva de las MT y hace que éstas no sean percibidas como mera comunicación institucional o propagandística y por ende, ganen en credibilidad (Allen-Pigman y Deos, 2008; Cull, 2010; Melgar, 2012).

Figura 2.1. Niveles de participación de las Marcas Territorio en la Diplomacia Pública



Fuente: Adaptado de Wang (2005)

La Diplomacia Pública utiliza estratégicamente y tácticamente acciones de naturaleza educativa, informativa o de entretenimiento para generar influencia, persuasión y compromiso que permitirá el establecimiento de relaciones a largo plazo. Puede perseguir objetivos estratégicos y tácticos de naturaleza económica (como el apoyo a la internacionalización de empresas para mejorar las relaciones económicas y comerciales), cultural (orientados a mejorar la percepción del territorio mediante una acción cultural exterior<sup>21</sup>), o política (como la prevención de conflictos)<sup>22</sup> (Manfredi, 2011).

Pero ¿cuál es la vinculación entre la Diplomacia Pública y las MT? En la respuesta a esta pregunta existen varias posturas (De San Eugenio-Vela, 2013; Popescu y Corbos, 2013). Según De San Eugenio-Vela (2013) se dan básicamente dos visiones contrapuestas.

<sup>21</sup>El Instituto Cervantes es un agente de diplomacia pública cuando realiza la promoción del idioma español en el mundo. (<http://www.cervantes.es/>)

<sup>22</sup> La Casa Mediterráneo, ubicada en la ciudad de Alicante, es una agente de diplomacia pública cuando establece relaciones culturales y políticas con agentes de la sociedad de los países del Magreb. (<http://casa-mediterraneo.es/>)

En la primera de ellas, la Diplomacia Pública es un componente necesario de una MT y está a su servicio. Anholt (2008) señala “que las comunicaciones no son un sustituto de las políticas y que alterar la imagen de un país o una ciudad puede requerir algo un poco más sustancial que el diseño gráfico, la publicidad o las campañas de relaciones públicas” (p.1). Para este autor, no queda evidenciado que la comunicación por sí misma influya en las percepciones de las opiniones públicas internacionales al no existir correlación directa entre el Valor de MT y las campañas de comunicación de MT (Anholt, 2006; 2007; Govers, 2013).

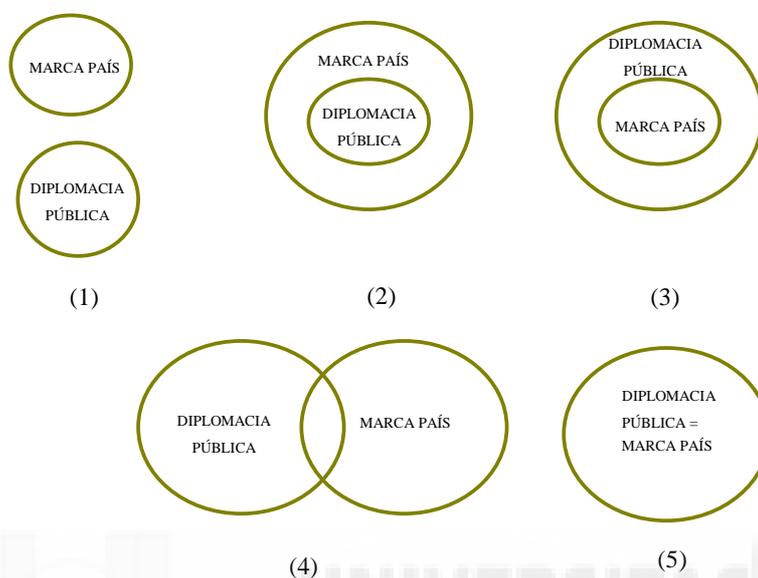
En la segunda postura, predominante en España, la MT es una herramienta para la Diplomacia Pública. En este caso la MT es entendida, como una herramienta de comunicación política e institucional internacional, que incide directamente sobre las relaciones externas, internacionales (fundamentalmente económicas y comerciales, pero también culturales y políticas). Esta visión reduce la naturaleza de la MT a uno de sus componentes, la Imagen de MT, que se gestiona con comunicación sin estrategia territorial. En este caso, se concibe la MT como una herramienta de imagen con capacidad de influir directamente en el incremento de las exportaciones o en la atracción de capital económico o humano (Hernández-Alonso, 2012).

En palabras de De San Eugenio-Vela (2013) “resulta interesante adentrarse en la controvertida relación existente entre la Diplomacia Pública y el *nation branding*, en lo que ha supuesto un exceso de celo del ámbito de conocimiento vinculado al marketing, al considerar que la Diplomacia Pública se integra en una estrategia global del *branding* nacional y no en sentido inverso” (p.155).

Por su parte, Popescu y Corbos (2013) se hacen eco de cinco posturas básicas que ya reflejara Szondi (2008) (Ver Figura 2.2). Los acercamientos a la relación entre MT y Diplomacia Pública serían los siguientes; (1) la Diplomacia Pública y las MT son esferas diferentes con distintos objetivos, estrategias y actores, (2) la Diplomacia Pública es una herramienta al servicio de la MT, (3) la MT es un instrumento de la Diplomacia Pública, (4) la Diplomacia Pública y las MT son conceptos distintos que se relacionan porque ambas tienen en cuenta la cultura, identidad, imagen y el valor de un territorio, (5) la MT y la Diplomacia Pública tienen los mismos objetivos pues persiguen

la creación de una imagen positiva del territorio Para los autores, esta última visión ignora las importantes diferencias entre estos dos conceptos.

Figura 2.2. Las diferentes concepciones entre Diplomacia Pública y Marca País



Fuente: Popescu y Corbos según Szondi (2008)

En lo que sí parecen confluir las diferentes posturas es que en un mundo globalizado, las tecnologías de la información y la comunicación sustentadas en Internet favorecen un nuevo entorno diplomático donde adquiere más relevancia el diálogo entre movimientos y organizaciones sociales como emisores-receptores de contenidos, la influencia cultural y la creación de redes informales y flexibles para la generación de relaciones de mutua confianza y reciprocidad entre MT (Manfredi, 2011) y que por tanto, la Diplomacia Pública representa la desaparición de la función monopolística del Estado en el establecimiento de las relaciones internacionales.

La Diplomacia Pública, en este contexto global y tecnológico, tiene un importante componente de gestión de redes de relaciones y comunicación política entre MT orientadas a influir en las opiniones públicas externas, para que éstas, a su vez, influyan, indirectamente, en el comportamiento de las Administraciones exteriores y sus sociedades a favor de la creación de oportunidades y la prevención de conflictos para la MT.

## 2.2. Las empresas privadas

### 2.2.1. Relaciones entre las empresas privadas y la Marca Territorio

Dada su naturaleza orientada hacia el beneficio privado, ¿por qué las empresas se implican en la creación, gestión y comunicación de MT públicas?

Esta implicación no responde, en exclusiva, a compromisos de aquello que se entiende por ‘responsabilidad social corporativa’<sup>23</sup>, para la mejora de la imagen y la reputación corporativa. Y esto es así, porque las empresas privadas y las MT son interdependientes, es decir, crean valor las unas a las otras y viceversa. La citada interdependencia está contrastada ampliamente en la literatura que vincula el lugar de origen y el Valor de las marcas comerciales que provienen del territorio (*Brand Equity*) (Sánchez, Cubillo y Cerviño, 2005; Peralba-Fortuny, 2006; Pappu, Quester y Cooksey, 2007).

Las relaciones entre la Arquitectura de MT y la Arquitectura de marcas comerciales da lugar al ‘efecto lugar de origen’ que afectará tanto a las marcas producto, línea, gama como a las marcas corporativas.

El ‘efecto lugar de origen’ se puede definir como el conjunto de fortalezas y debilidades vinculadas al lugar de procedencia, que suman o sustraen valor al suministrado por la marca comercial a un sector económico, corporación, producto o servicio.

El ‘efecto lugar de origen’ es, por tanto, el impacto que tiene en la elección de un producto o servicio lo que se piensa de su lugar de procedencia y se compone de diferentes efectos como los denominados *made in* (lugar donde se sitúan las fuentes de producción) y *made by* (lugar donde se realiza el diseño, logística y red de operaciones del producto) (Peralba-Fortuny, 2006).

---

<sup>23</sup> Responsabilidad social corporativa de las empresas privadas entendida como la gestión empresarial que cumple o supera las expectativas éticas, legales y comerciales de sus públicos y que es base de una ventaja competitiva (Sinha, Bhaskar, Choudhary y Mishra, 2012).

Existe una correlación positiva entre las preferencias del consumidor por las marcas de un lugar de origen y la percepción del nivel cultural, económico y político de ese territorio, es decir, del Valor de MT. A este respecto, existen evidencias que los consumidores prefieren productos foráneos de los territorios más desarrollados socialmente (en los ámbitos político, cultural, económico entre otros) (Tortosa-Blasco, 2008). Es lo que se ha dado en llamar ‘efecto halo’ (Pappu, Quester y Cooksey, 2007).

La Imagen de MT influye en las percepciones de los consumidores en relación con la calidad de un producto. Es decir, actúa como identificador para sus productos en el caso de que los consumidores no tengan demasiada información y por tanto, puede ser utilizada por éstos como una señal extrínseca en las decisiones de compra. En estos casos, los estereotipos ligados a la MT actúan como señales de información extrínseca (Sánchez, Cubillo y Cerviño, 2005).

La Personalidad de una marca comercial está condicionada, por los atributos o percepciones de su lugar de origen, si bien, la amplitud del efecto dependerá de la clase de producto (Aaker, 1996). Para este autor “el país de origen, puede suministrar atributos que se trasladen a lo largo de las diferentes categorías” (p. 85). Es decir, “puede añadir credibilidad a una Identidad de marca comercial o ser un elemento de diferenciación” (p. 179). Queda patente por tanto, que la influencia del ‘efecto lugar de origen’ dependerá de la categoría a la que pertenezcan los productos y de su asociación (más fuerte o más débil) con la identidad de la MT de origen (Pappu, Quester y Cooksey, 2007).

El ‘efecto lugar de origen’ tiene una importancia determinante en la mayoría de los productos de un territorio en relación con su percepción de calidad y la preferencia de compra y por tanto, tiene un rol esencial para influir en las percepciones de los consumidores sobre las marcas comerciales de un territorio. En definitiva, es un elemento que puede provocar cambios en el Valor de marca percibido de un producto, ‘nutriendo’ el valor de marca o ‘empañándolo’, e influir en el comportamiento del consumidor (Lui, 2012).

Existe un beneficio mutuo, de doble dirección, entre las MT poderosas y las marcas comerciales reputadas de un territorio en términos de incremento de la credibilidad, de

la confianza y del descenso del riesgo percibido por parte de los consumidores internacionales (Laroche, Papadopoulos, Heslop y Mourali, 2005; Sánchez-Gutián 2012).

Por un lado, la MT otorga Valor a las empresas privadas.

Desde la perspectiva de la MT, una política pública que potencie la Imagen de MT (fundamentalmente de Marca País) y la asocie a la creación de otras marcas públicas paraguas, de carácter general bajo la que se refugie toda la industria territorial (*made in*) o sectorial (como las Denominaciones de Origen o las Marcas de Calidad) estará respaldando un activo intangible comercial clave, que ayudará a las empresas a obtener mejores resultados en los mercados internacionales, especialmente en lo que se refiere al Valor percibido y a la intención de compra de sus productos y marcas (Sánchez, Cubillo y Cerviño, 2005; Rodríguez, Callarisa, Moliner, Sánchez y López, 2010).

Desde las Administraciones se puede aportar valor a las empresas que deciden internacionalizarse mediante la creación de marcas públicas paraguas bajo las que favorecer a los sectores productivos del territorio. Éstas pueden ser generales (*made in Spain*) o sectoriales (*Wines From Spain*)<sup>24</sup>. En todo caso, deben crearse a partir de la identificación de los atributos que son base de las ventajas competitivas, en relación a la competencia, que pretenden comunicarse en los mercados meta.

Cuando existan efectos negativos en relación con el lugar de origen para las marcas comerciales, una estrategia efectiva será el realizar acción públicas institucionales de defensa focalizada de las categorías de productos del lugar de origen y no limitarse sólo acciones de defensa genérica del *made in/by* (Lui, 2012).

Por otro lado, las empresas privadas otorgan valor a la MT de origen.

Desde la perspectiva de las empresas privadas, cabe señalar que la notoriedad internacional de las marcas comerciales que sean reconocidas como provenientes del territorio afecta de una manera positiva a la Imagen de MT (Peralba-Fortuny, 2006).

---

<sup>24</sup> Para más información [www.winesfronspain.com](http://www.winesfronspain.com).

Las empresas privadas juegan un papel clave en el Valor de MT pública para el desarrollo territorial. Como señalan Porter y Kramer (2006) “abordar los problemas sociales mediante la creación de Valor compartido (empresas-sociedad) conducirá a soluciones auto-sostenibles económicamente que no dependan de los subsidios privados o públicos. Cuando una empresa bien gestionada aplica sus recursos, experiencia y capacidad de gestión a los problemas que comprende y en los que tiene una participación, puede tener un mayor impacto en el bien común que cualquier otra institución pública u organización filantrópica” (p.13).

Las marcas comerciales se pueden clasificar como marcas aristocráticas, impostoras, embajadoras y emergentes en relación al rol que adoptan respecto a su lugar de origen<sup>25</sup> (Seisdedos y Mateo, 2010):

En las marcas aristocráticas la vinculación entre la marca comercial y la MT es explícita.



Las marcas embajadoras son aquellas que utilizan elementos identificables con su territorio de procedencia.



Las marcas impostoras intentan vincularse a otro territorio.



Las marcas emergentes no identifican su lugar de procedencia.



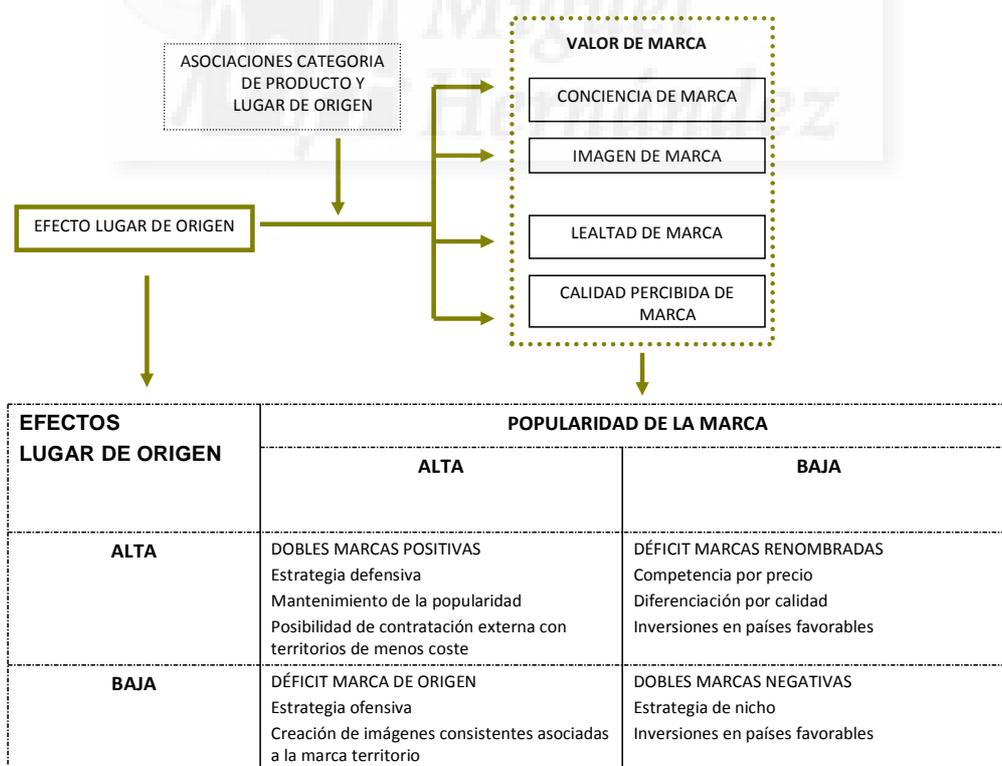
<sup>25</sup> Todas las marcas citadas pertenecen al Foro de Marcas Renombradas Españolas. Puede consultarse en <http://www.marcasrenombradas.com/>.

Las marcas impostoras se identifican con otro lugar de procedencia cuando consideran que otras MT pueden aportar más Valor al producto. Las marcas emergentes, por su parte, prefieren omitir toda vinculación con un territorio pues su orientación es el de ser ‘marcas globales’.

Estos comportamientos empresariales suceden cuando el ‘efecto lugar de origen’ tiene consecuencias ‘neutras’ o ‘negativas’ a la hora de dotar Valor a una determinada categoría de productos.

Desde una perspectiva de la empresas privada, como se puede comprobar en la Figura 2.3, cuando los ‘efectos de lugar de origen’ sean negativos, se puede descomponer el *made in* de manera que todos los componentes del producto no tengan el mismo lugar de origen o apostar por una oferta de productos extremadamente diferenciados o únicos (Lui, 2012).

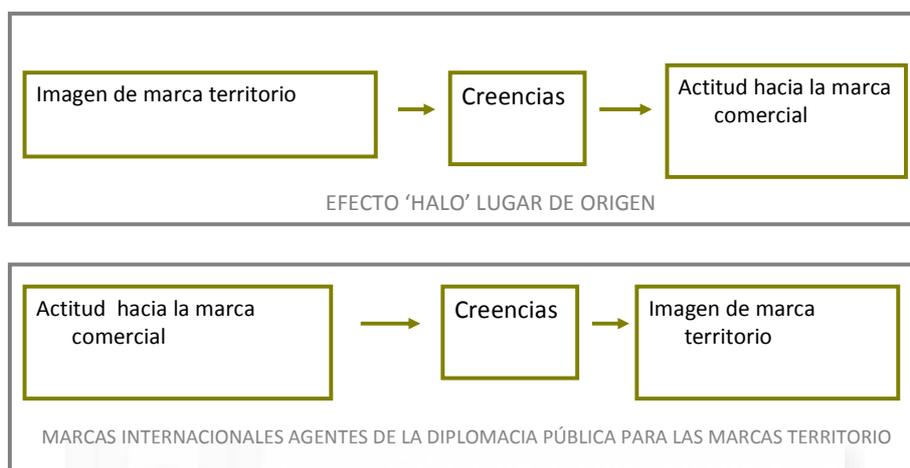
Figura 2.3. Las relaciones entre el ‘efecto lugar de origen’ y el Valor de MT



Fuente: Lui (2012)

Las marcas aristocráticas y embajadoras son un activo estratégico para sus MT de origen y actúan como ‘diplomáticos públicos’ si en sus relaciones institucionales<sup>26</sup> e internacionales participan de una intencionalidad estratégica en relación a mejorar la Imagen de MT de su lugar de origen (White, 2012), ver Figura 2.4.

Figura 2.4. El ‘efecto lugar de origen’ y la Diplomacia Pública



Fuente: Adaptado de White (2012)

Un territorio con un elevado número de marcas emergentes puede tener un fuerte impulso si es capaz de implicar a estas marcas en apoyar algunas de las características del territorio, incluso estableciendo relaciones o evocaciones a la MT en su la identidad visual corporativa o *namings*. En cambio, un territorio con un alto número de marcas impostoras necesitará de la coordinación de iniciativas públicas fuertes para promover el territorio como un activo (Seisdedos y Mateo, 2010).

<sup>26</sup> Las relaciones institucionales o *public affairs*, realizan la función *lobbista* de trasladar directa o indirectamente intereses legítimos de las empresas privadas y de los actores de la sociedad civil a las administraciones públicas en general y en especial a los poderes legislativos y ejecutivos con el fin influir sobre sus decisiones políticas (Acebes, 2005; Sierralta-Rios, 2005).

## 2.3. Sociedad civil

### 2.3.1. El papel de la sociedad civil y sus funciones en relación con las Marcas Territorio

La sociedad civil, que es distinta de la sociedad<sup>27</sup>, se compone de un conjunto de actores movilizados activamente, comprometidos con causas del entorno, que pueden ser individuales (líderes de opinión) y colectivos, formales (como las asociaciones) e informales (como los movimientos). Actúan voluntariamente y de manera agrupada en la esfera pública para la defensa de intereses colectivos, son independientes de las Administraciones del Estado y poseen una naturaleza altamente heterogénea (Diamond, 1997).

En su actividad de defensa de los intereses colectivos legítimos para la consecución de fines públicos realizan demandas al Estado y aceptan responsabilidades oficiales que éste les confiere (Roitter, 2004).

La sociedad civil incluye contemporáneamente a actores entre los que se dan dinámicas de colaboración y conflicto, es decir, que ejercen fuerzas de inercia o reproducción (mantenimiento del *status quo*) o de cambio social, lo que genera tensiones y contradicciones en el tejido social (Fox, 2006).

Las funciones esenciales de los actores de la sociedad civil son:

- a) Aportar legitimidad al sistema político. Los actores de la sociedad civil son representantes legítimos del poder político en las sociedades democráticas (Cansino y Ortiz, 1997) y limitadores del poder institucional de las Administraciones del Estado mediante la acción colectiva y el uso estratégico de la comunicación para la influencia en las opiniones públicas (Fox, 2006).

---

<sup>27</sup> La sociedad, es una realidad estructurada compleja y dinámica, compuesta por todos los individuos y los colectivos, entre los que se encuentran las empresas privadas, las Administraciones y los agentes de la sociedad civil, los cuáles, se relacionan de manera jerárquica con relaciones de poder.

- b) Realizar una provisión alternativa y complementaria a las Administraciones del Estado de servicios de bienestar (Roitter, 2004).
- c) Construir lazos sociales y espacios de participación y socialización de grupos y personas (Roitter, 2004).
- d) Llevar a cabo acciones para la defensa de intereses colectivos (Diamond, 1994).

### **2.3.2. Relaciones entre los actores de la sociedad civil y la Marca Territorio**

Los residentes de un territorio son el conjunto de habitantes nativos y no nativos (inmigrantes, visitantes de larga duración, trabajadores de procedencia foránea y estudiantes internacionales que residen en el territorio) (Zenker y Braun, 2010). Éstos adquieren el carácter de actores de la sociedad civil cuándo toman un papel activo en la co-creación, la co-gestión y la comunicación de MT y establecen con ésta relaciones significativas de colaboración o conflicto (Konecnik y Ruzzier, 2006; Gartner y Ruzzier, 2011).

Los residentes de un territorio poseen diferentes roles en relación con la MT. Por un lado, todos ellos son consumidores internos de la MT y un elemento integrante de la 'identidad territorial' del que se destila la Identidad de MT (Anholt, 2007). Por otro lado, cuando participan activamente comprometidos y se convierten en actores de la sociedad civil del territorio, son embajadores, co-creadores y agentes de legitimación de la MT como marca pública (Braun, Kavaratzis y Zenker, 2010; 2013).

Ahora bien, en un principio la literatura relacionada con las MT primaba el carácter 'pasivo' 'receptor' de los residentes, sin atender a su potencial papel activo como miembros de la sociedad civil, y ponía especial atención sobre la captación de residentes potenciales o flujo de consumidores a los que había que atraer al territorio (Ashworth y Voogd, 1990; Kotler et. al, 1999).

A partir de los desarrollos teóricos de Rainisto (2003) y Kavaratzis (2004) se valoriza el papel de los residentes considerándolos un componente clave para la MT. Se comienza a poner el acento en el papel de embajador en sus relaciones con los públicos externos

(Braun, 2008; Kavartzis 2008) y en el importante rol que juega la población local en la diferenciación de la 'identidad territorial' (Freire, 2009).

Posteriormente, se entiende que la participación activa de los habitantes de un territorio legitima la acción de las Administraciones al crear MT y es el soporte social necesario para que las acciones de desarrollo (creación-gestión) de una MT puedan ser exitosas (Zenker y Petersen, 2010).

Queda entonces patente que la creación y gestión de una MT ha de contar con el apoyo y la legitimidad de la opinión pública de los residentes y con la participación activa de los actores de la sociedad civil del territorio (Kavartzis, 2012).

Para la creación y gestión de una MT poderosa resulta necesario conocer las dinámicas, invisibles en ocasiones para los públicos externos, del tejido de la sociedad civil del territorio. Este es el motivo por el que una MT no se puede crear y 'aplicar de afuera adentro ni de arriba abajo' (Go y Trunfio, 2012). Y esto es así incluso para las MT que se orientan a *stakeholders* externos como las Marcas Destino (Konecnik y Gartner, 2007).

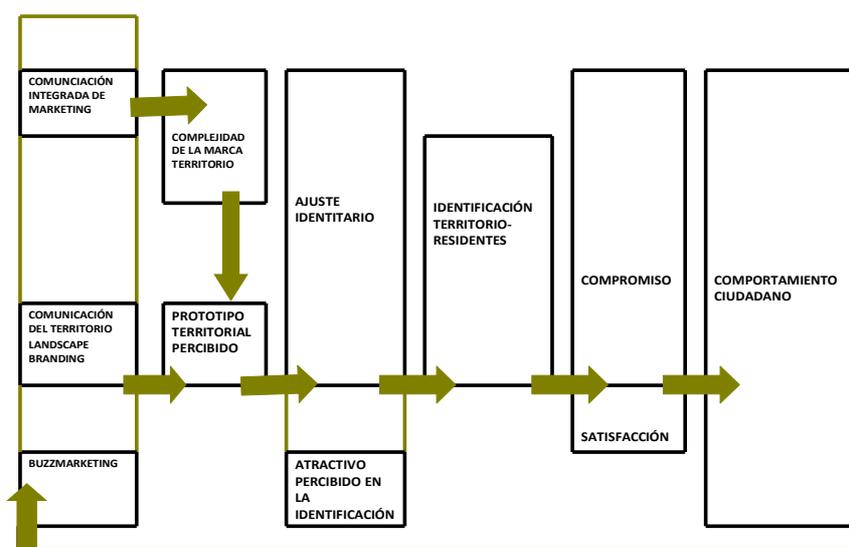
En la praxis, resulta necesario diferenciar entre la Marca Destino que emite mensajes simples pero atractivos para los turistas y las MT (Marca País, Región, Ciudad) que emiten mensajes más complejos, pero más auténticos y de valor para el conjunto de la sociedad del territorio (Administraciones, empresas privadas y agentes de la sociedad civil).

Especialmente relevante resulta este fenómeno en relación con los agentes de la sociedad civil (Kavartzis, 2012). Cuando la Identidad de la MT se radica para todos sus públicos en estereotipos simples, éstos pueden funcionar por su atractivo con los externos, pero generar problemas de reconocimiento de los públicos internos con la MT. Es decir, la marca puede ser valorada como una simplificación comercial de la 'identidad territorial'. Confundir, en la práctica, Marca Destino y Marca País/Región/Ciudad podría generar una nueva 'identidad territorial' paradójicamente más homogénea (Ooi, 2010).

Resulta muy reciente la preocupación por la necesidad de generar identificación de los residentes y participación activa de los miembros de la sociedad civil en su relación con la MT. De todos los *stakeholders* que afectan y se ven afectados por la MT los actores de la sociedad civil son los que han merecido menos atención por parte de la literatura (Braun, Kavartzis y Zenker, 2010; Zenker y Petersen, 2010; Chen y Dwyer, 2010). En la actualidad, se plantea la necesidad de poner atención en la diversidad y la complejidad social en la construcción de la MT con el fin de integrar a todos sus *stakeholders* internos y externos (Ramos-Ostio, 2010).

En relación con la identificación de los residentes con la MT, Zenker y Petersen (2010) plantean un modelo (Ver Figura 2.5) que parte de la comunicación del territorio, integrando aquella intencional o de marketing, con el discurso generado por el territorio como realidad física y con la ‘comunicación terciaria’ (Kavartzis, 2004; Huertas, 2010). El ‘prototipo’ es la representación mental de los atributos claves y distintivos de una marca frente a otra. Para los autores, debe existir un ajuste identitario equilibrado entre la comunicación de la MT y los ‘prototipos’ percibidos por la experiencia de MT. Si existe esta congruencia, es decir, si los actores de la sociedad civil encuentran valores comunes entre los atributos de los ‘prototipos’ y su identidad propia se producirá la identificación con la MT dando lugar a al compromiso con ésta y un grado de satisfacción que determinará el comportamiento hacia la MT.

Figura 2.5. Modelo de identificación de los residentes con la Marca Territorio

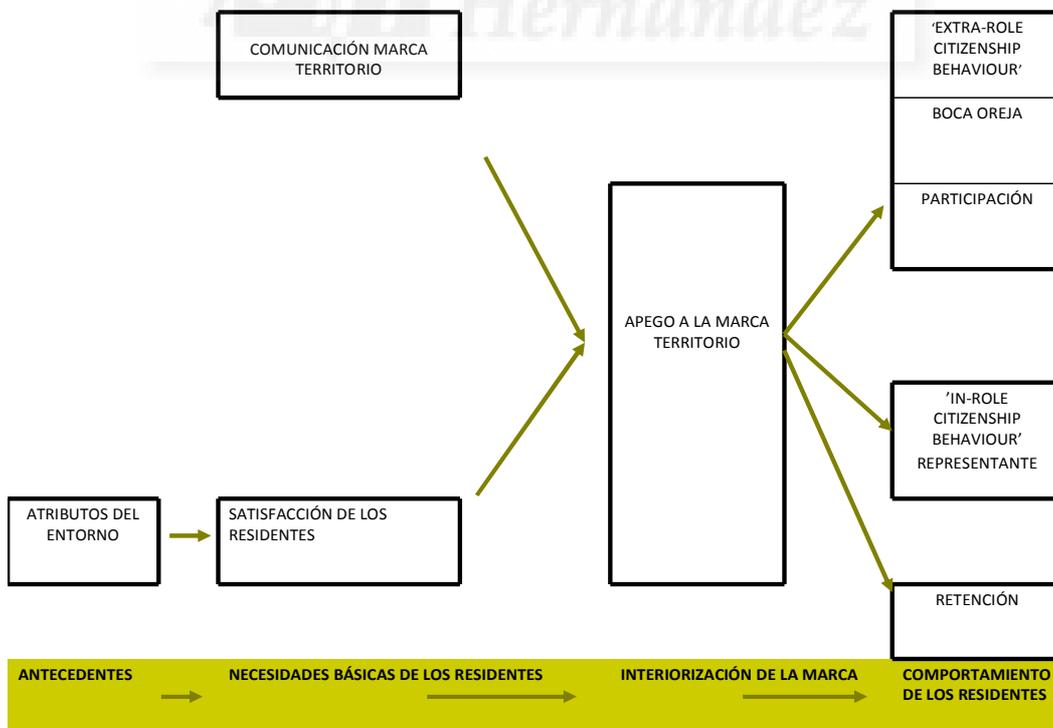


Fuente: Adaptado de Zenker y Petersen (2010)

Este modelo, plantea la necesidad de realizar una Arquitectura para la MT compleja de acuerdo a su realidad *multistakeholder*. Es decir, el desarrollo de MT paraguas con sub-marcas para cada uno de los grupos de interés internos del territorio. Para éstos, las MT deben declinarse ante la diversidad de los grupos del territorio facilitando una relación más heterogénea con sus públicos internos y evitando el excesivo reduccionismo de los estereotipos.

Por su parte, Chen y Dwyer (2010), centran su modelo (Ver Figura 2.6) en la satisfacción de las necesidades básicas de la sociedad como ‘input’ para la interiorización de la MT, la cual, determinará el comportamiento del residente en tres niveles: (1) retención o fidelización al territorio, (2) representación de la MT y (3) participación en servicios turísticos y en la difusión de la MT mediante una comunicación boca-oreja (*WOM*). Un mayor grado de satisfacción con el entorno y una eficiente comunicación contribuyen a incrementar la interiorización de la MT y ésta a su vez favorece un comportamiento positivo de la sociedad civil en relación con la MT.

Figura 2.6. Proceso de formación del comportamiento de los residentes en relación con la Marca Territorio

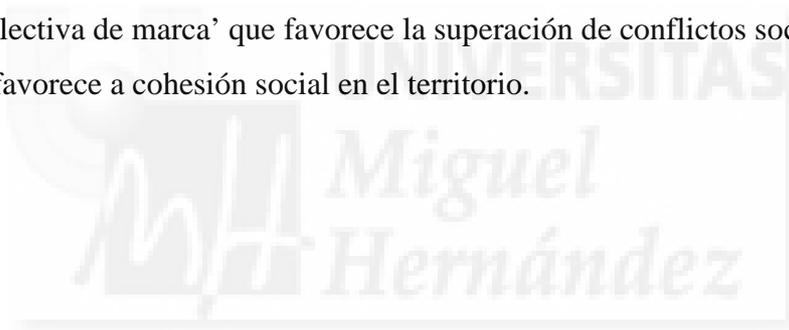


Fuente: Adaptado de Chen y Dwyer (2010)

Según apuntan estos dos modelos, el mantenimiento a largo plazo de las MT depende en gran medida de la participación activa de los *stakeholders* internos más relevantes de la sociedad civil territorio en el proceso de creación, gestión y comunicación de la marca (Zenker, Knubben y Beckmann, 2010; Ruzzier, Petek y Konecnik, 2012).

Las MT que sólo se dirigen a públicos externos podrían conducir a la creación de movimientos contrarios a la marca, a situaciones de conflicto y resistencia pasiva o activa de los actores de la sociedad civil (Braun, Kavaratzis y Zenker, 2010; Zenker y Petersen, 2010).

Por el contrario, las MT que implican a su sociedad civil pueden obtener de ésta un movimiento ciudadano de apoyo y defensa de la marca. La participación de estos actores en la creación de la MT produce, en palabras de Kavaratzis (2012), una ‘narrativa colectiva de marca’ que favorece la superación de conflictos sociales internos, y por tanto, favorece a cohesión social en el territorio.





### **Capítulo 3. La creación de Marcas Territorio**



### 3.1. Introducción a la estrategia de creación de las Marcas Territorio

Para Go y Trunfio (2012), desde una perspectiva dinámica, en una sociedad se pueden presentar y pueden evolucionar, cuatro escenarios posibles a la hora de crear una MT entendida como un proyecto coherente resultado del análisis de los problemas, recursos y posibilidades de un territorio que resulte para su sociedad simbólicamente significativo y económicamente pragmático.

Estos escenarios resultan de la combinación de dos variables que son; (1) el grado en que el poder político, que reside en el sector público, está centralizado o fragmentado en un territorio y (2) la intención de los actores sociales, públicos y privados, a participar activamente en el proceso de creación de una MT.

Este proceso, puede comenzar desde la transferencia de poder y autoridad de ‘dentro hacia fuera’ y ‘de arriba hacia abajo’ desde la estructura de las Administraciones o partir promovido por actores privados del territorio que se relacionan e influyen en las tomas de decisiones que se producen en las Administraciones. Estos cuatro posibles tipos de escenarios previos a la creación de una MT son (ver Figura 3.1):

- a) Un alto nivel de colaboración y un gobierno, una toma de decisiones centralizada, generan el escenario ‘Sistema local’. Éste representa una posición ideal para la creación de una MT para el desarrollo territorial e implica un gobierno de MT coordinado, que aporta visión holística territorial e integración de recursos y una alta colaboración de los *stakeholders* clave del territorio, que otorgan la legitimación social necesaria a la marca.
- b) El ‘Sistema proyecto’, caracterizado por un bajo nivel de colaboración social y la existencia de un gobierno coordinado. Supone un gobierno de MT centralizado con escasa participación de *stakeholders* que suele conducir a inversiones públicas aisladas y acciones de comunicación que generan un *front office* para la MT (identidad visual corporativa) vacío de una oferta territorial segmentada a los públicos sobre la que sustentar la promesa de MT.

- c) Un alto nivel de colaboración entre actores y un gobierno fragmentado generan el escenario ‘Distrito’. Éste se caracteriza por la existencia de entidades, organismos formales independientes, que colaboran entre sí para conseguir beneficios mutuos y defienden, desde una perspectiva territorial no integrada, sus legítimos intereses sectoriales. Estas iniciativas carecen de una visión holística (para todo el territorio y para todos los públicos del territorio) y por ende de desarrollo territorial integrado pudiendo plantearse iniciativas que para su implementación perjudican o inhiben otras potencialidades de desarrollo territorial.
- d) El escenario ‘Cluster’, es el resultado de un gobierno de MT fragmentado y una baja colaboración de *stakeholders*, lo cual, hace que actores independientes fomenten de manera aislada atractores, activos territoriales, que compiten entre sí. En este escenario, caracterizado por la creación de experiencias de MT atomizadas, resulta complicado proyectar una Identidad de MT congruente debido a que la MT emite mensajes (en sus relaciones y comunicaciones) contradictorios entre sí a sus diferentes públicos.

Figura 3.1. Escenarios previos a la creación de Marcas Territorio

**NIVEL DE COLABORACIÓN DE LOS ACTORES**

		Alto	Bajo
<b>GOBIERNO</b>	Centralizado	SISTEMA LOCAL MARCA TERRITORIO	SISTEMA PROYECTO MARCA IRREAL (LOGO)
	Fragmentado	DISTRITO MARCA EN RED	CLUSTER MARCA PRODUCTO

Fuente: Go y Trunfio (2012)

Los escenarios ‘Sistema proyecto’ y ‘Distrito’ representan un punto de partida eficaz para evaluar la existencia de los niveles de gobernanza pública relacional necesarios que permitan la co-creación y gestión relacional de la MT como herramienta de desarrollo territorial.

Es decir, la gobernanza territorial es una condición previa, y a la vez es potenciada como resultado de la creación de una MT (Eshuis, Braun y Klijjn, 2013). De ahí se desprende que sin un cierto grado cooperación público-privada y una suficiente coordinación de las estructuras de poder de las Administraciones que tome en consideración las necesidades de los agentes de la sociedad civil y de las empresas privadas, no es posible iniciar un proceso de creación de una MT orientada al desarrollo territorial.

Se destaca por tanto, la importancia de los condicionantes políticos y relacionales en el proceso de creación de MT, los cuales, han sido analizados recientemente en la literatura (Braun, 2012; Eshuis y Klijjn, 2012) y a menudo minusvalorados en la práctica (Kavaratzis y Hatch, 2013).

Para estos autores, el diseño de la convivencia en una sociedad afecta directamente al proceso de creación de MT. Una MT no se puede aplicar de ‘arriba hacia abajo’ pues sin un cierto grado de cohesión y diálogo de los agentes sociales (Administraciones, empresas privadas y agentes de la sociedad civil) no existen condiciones previas para el desarrollo de una marca orientada al desarrollo territorial (Kavaratzis, 2012).

Reforzando este planteamiento, Go y Trunfio (2012) señalan que la creación de una MT para el desarrollo territorial, requiere de la existencia de ciertas condiciones previas en la sociedad del territorio. La gobernanza pública y la creación de redes descentralizadas y democráticas de organización social son mecanismos que permiten la activación de los procesos y la toma de decisiones necesarias para crearla. Estas tomas de decisiones deben soportarse en “infraestructuras organizativas, tecnológicas, cognitivas y culturales” (p.15) que los autores denominan el ‘*back office*’ de la MT. Estas infraestructuras canalizan las relaciones, la participación y la comunicación entre los *stakeholders* de MT.

En definitiva, aquello que están apuntando estos autores es que el grado de calidad democrática de un territorio es una variable previa que afectará directamente en el proceso de creación y gestión de una MT sustentable. Y lo hace, tanto a nivel de públicos internos, ya que necesita de su participación y legitimidad (Braun, Kavaratzis y

Zenker, 2010), como de los externos, pues como se ha señalado en el Capítulo 2.2.1., existe una relación positiva entre las preferencias del consumidor por las marcas comerciales de un lugar de origen y la percepción del nivel cultural, económico y político de este territorio (Pappu, Quester y Cooksey, 2007).

### 3.2. El plan inicial para la creación de Marcas Territorio: la Arquitectura de la marca

La teoría de la Arquitectura de marcas corporativas es aplicable a las MT (Dinnie, 2011).

Como en las marcas corporativas, existen respuestas distintas a la hora de generar un *portfolio* de MT en función de seguir una estrategia ‘Multimarcas’, ‘De Respaldo’, ‘De Sub-marcas’ y ‘Monolítica’.

Ahora bien, para el caso de las MT, estas respuestas son el resultado de una ‘visión’ para el territorio (Figura 3.2) en la que afectan factores como la historia y la cultura común o las percepciones de los públicos internos (Dooley y Bowie, 2005).

Figura 3.2. Arquitectura de Marcas Territorio



Fuente: Dooley y Bowie (2005)

La Arquitectura de MT, entendida como el modo en el que se definen formalmente las relaciones de la MT con otras marcas, es esencialmente una guía que condiciona la creación, la gestión y la comercialización de una MT (Kerr y Balakrishnan, 2012; Boisen et al., 2011).

El proceso de creación de una MT se debe realizar en el contexto de las otras marcas del territorio (MT, marcas públicas y marcas corporativas privadas) que afectan y se ven afectadas por ésta. Cuando la MT se relaciona con otras MT de diferentes niveles territoriales superiores o inferiores y con otro tipo de marcas (públicas y privadas) crea su universo de relaciones que dota a la MT de significados profundos (Qian, 2010). Quiere decir esto que, la elección de la Arquitectura de marcas condiciona las relaciones *ad extra* y *ad intra* de la MT con otras marcas externas e internas al territorio.

Desde una perspectiva estrictamente jurídica, un territorio se inscribirá siempre en otros de mayor escala (como la comarca, la provincia, la región, el país, el Estado, entre otros). Pero desde una perspectiva de marketing, en el proceso de creación de la MT se debe decidir qué MT pertenecientes a territorios de mayor escala van a respaldar a la marca. De esta decisión, nada baladí, resultarán condicionadas las relaciones políticas, culturales y económicas entre las MT.

También una MT debe decidir a qué marcas públicas (MT, Marcas Denominación de Origen o Calidad) y privadas (marcas empresariales corporativas, de producto, entre otras) internas respaldará.

En relación a la Arquitectura de MT existen dos grandes posturas. Por un lado, se encuentran aquellos que defienden la utilización de la estrategia 'Monolítica' y por tanto, señalan que las MT obligatoriamente realizan 'extensión de marca' (Trout y Ries, 2000). Desde esta perspectiva, una estrategia 'Multimarcas' perjudica la reputación global del territorio y suele ser resultado de problemas políticos<sup>28</sup>. Para este enfoque, la creación de la Identidad de MT, dada la naturaleza diferencial de los territorios, debe enfocarse a partir de la oferta, de la 'identidad territorial', y no solo desde la perspectiva de la demanda (como suele ser la perspectiva habitual en las marcas comerciales) y por tanto, ni se pueden construir marcas separadas para cada grupo de usuarios de la MT (turistas, inversores, estudiantes), ni se pueden construir MT orientadas hacia los públicos externos sin comenzar por un enfoque hacia los internos (Go y Govers, 2012; Govers, 2012).

---

<sup>28</sup> Dooley y Bowie (2005) señalan el caso español como un ejemplo de estrategia 'Multimarcas' en la que la marca España ha operado en el exterior independientemente de marcas regionales como Comunidad Valenciana.

Una segunda postura incide en que resulta más conveniente trabajar en una Identidad de MT ‘poliédrica’ (Anholt, 2007; 2011) con una identidad central pero capaz de ser declinada en función de las características de los diferentes territorios, ámbitos y públicos (turistas, inversores, entre otros) a los que se dirija.

Al respecto de esta cuestión, y dado la dificultad que Aaker (1996) plantea a la hora de crear, gestionar y comunicar una MT frente a otro tipo de marcas, el autor apuesta por la necesidad de contar con una ‘identidad central’ y unas ‘identidades extendidas’ o complementarias. La ‘identidad central’ será la esencia de la marca al contener asociaciones que permanecen constantes a medida que la MT se traslada a nuevos mercados y productos y se radicará en la excelencia/excelencias de la marca.

Esta visión entiende que una MT debe aportar valor y comunicar segmentadamente a sus diferentes *stakeholders* y por tanto, no se puede relacionar y comunicar de la misma manera con sus públicos internos y externos (Zenker y Braun, 2010).

En este sentido, una MT debe simplificar los mensajes hacia sus públicos externos y basarlos en imágenes simples o incluso estereotipos (Ooi, 2011) que faciliten “un marco mental en el que imaginar y experimentar el territorio (...) en forma de dibujo o envoltorio del lugar” (p.57). En cambio, en su propio territorio, una MT es una realidad compleja y por tanto, hacia sus públicos internos, debe reflejar la diversidad de la sociedad local (Ooi, 2010). Para ello, es necesaria la creación de una Arquitectura de marcas jerarquizada compuesta de sub-marcas dirigidas a los públicos internos del territorio (creadores de la marca algunos, usuarios de la marca todos) (Azevedo, 2005; Zenker y Petersen, 2010; Zenker y Martin, 2011).

Entre estas dos posturas, orientadas una, hacia la estrategia ‘Monolítica’ y otra, hacia la estrategia ‘De Respaldo’, hay una cosa en común, una estrategia ‘Multimarcas’ no parece apropiada (a diferencia de las marcas comerciales) para las MT (García, Gómez y Molina, 2013).

Por tanto, siempre existirá para este tipo de marcas públicas, el fenómeno de la ‘extensión de marca’, en mayor o menor grado, cuestión que se presupone no

excesivamente adecuada para las marcas comerciales donde resulta más eficaz una estrategia de posicionamiento radicada en una única promesa de valor (Ries y Ries, 2002).

Las marcas comerciales pueden obviar a unos públicos para centrarse en otros, las MT públicas no pueden, por su propia naturaleza, ignorar a ninguno de sus públicos internos (residentes, empresas del territorio entre otros) (Eshuis y Edwards, 2012). Y esto es así, entre otros motivos, porque una MT se ve influida por otras MT que conviven en una misma unidad territorial de naturaleza jurídica (país, región, ciudad).

Las marcas de un mismo territorio poseen una fuerte interdependencia entre ellas, pudiendo existir mayor valor de unas sobre otras en el proceso de creación de la Identidad de MT en función de variables como la diversidad cultural (diferencia de etnias, idiomas, estilo de vida entre otros aspectos) y la diversidad geográfica (diferencia de paisajes, climas entre otros aspectos) de un territorio (Herstein, 2012).

Desde una perspectiva de Marca Destino a la hora de realizar Arquitectura de marcas se puede otorgar un rol diferente a la Marca País, las Marcas Región y las Marcas Ciudad de un territorio. Estas marcas pueden comportarse de manera diferente en función de dos variables como son (1) la 'Heterogeneidad/Homogeneidad' y (2) la 'Uniformidad/Multiculturalidad'. Según Herstein (2012) (Ver Figura 3.3):

- a) Un país con poca diversidad cultural y geográfica (como Hungría) debería asentar su Identidad como Marca Destino en su capital (es decir, sobre Budapest).
- b) A un país multicultural y heterogéneo geográficamente (como España o Brasil), le resulta más ventajoso potenciar una Marca País fuerte predominante sobre las Marcas Región o Ciudad.
- c) Un país homogéneo geográficamente pero diverso culturalmente (como Jordania) debería potenciar sus Marcas Región (como la región de Petra) frente a la Marca País en su creación de Identidad de marca Destino.
- d) Por último, un país heterogéneo geográficamente pero uniforme culturalmente (como Japón), podría asentar su Marca Destino en una suma de Marcas Ciudad potentes.

Figura 3.3. Las relaciones entre la Marca País, Región y Ciudad desde la perspectiva de las Marcas Destino



Fuente: Herstein (2012)

Herstein (2012) apunta a que potenciales conflictos entre los niveles de gobierno territorial de un país pueden ser fuente de elección de una Identidad de Marca Destino- País poco exitosa<sup>29</sup>.

Para el caso de la relación entre las Marcas Destino y otro tipo de MT (Marca País, Región, Ciudad), en la práctica, es necesario destacar que la estrategia elegida por una Marca Destino puede aportar poco valor o incluso resultar negativa para otros sectores económicos de las MT del territorio (Hall, 2010). En definitiva, todas las marcas que

<sup>29</sup> Como ejemplo menos exitoso Herstein (2012) señala el caso de España frente al caso de éxito de Brasil. En este sentido se pronunció (según la Agencia EFE) con fecha 18/02/2013 el Alto Comisionado para la Marca España, Sr. Carlos Espinosa de los Monteros, quien señaló en la Comisión de Asuntos Exteriores del Senado, que intentar promocionar "marcas regionales" en el exterior, cuando ya es difícil vender la imagen del país (España), es "una dilapidación de recursos y una mala utilización del dinero de los contribuyentes" y "no tiene ningún sentido". Fuente: <http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2013/02/marca-espana-censura-intenten-vender-marcas-20130218-99040.html>.

conviven en un territorio (públicas y privadas) tienen efectos las unas sobre las otras (Braun, 2012).

La Arquitectura de MT se puede extender desde la Marca País, Región, Ciudad, Destino, hasta marcas privadas corporativas (Seisdedos y Mateo, 2010), los iconos patrimoniales o los eventos del territorio (mix de productos de MT). Es decir, resulta necesario realizar una estrategia de *cobranding* con otras marcas públicas y privadas del territorio. Para decidir sobre la Arquitectura de MT, se ha de considerar el mix presente o potencial de productos esenciales sobre los que se asienta (asentará) la oferta de valor diferencial de un territorio (Kavaratzis y Ashworth, 2008), las relaciones entre las diferentes marcas y entre los públicos interesados que las representan.

La Arquitectura de MT será el modo en el que se de forma y se definan formalmente las relaciones que condicionarán la gestión y la sustentabilidad de la MT (Kerr y Balakrishnan, 2012).

En conclusión, un territorio puede ser entendido como un conglomerado de muchas marcas y en el diseño de la Arquitectura de MT se deben seleccionar aquellas que favorecen la visión de MT. La elección de la Arquitectura de marcas, supone por tanto, una toma de postura ante la necesaria elección de un sistema de relaciones de cooperación (verticales y horizontales) entre la MT y otras marcas.

### **3.3. Modelos explicativos de creación-gestión de Marcas Territorio**

A pesar de que, como señalan Kavaratzis y Hatch (2013), existen diversos intentos por formular el proceso de creación de una MT y que éstos “demuestran la fragmentación y la falta de acuerdo en la comunidad académica (producto de que según estos autores) cada territorio es diferente y (por tanto) no hay una ‘talla única’ para todos los procesos de *branding*” (p.72) existen dos enfoques fundamentales en relación con la creación de MT.

Por un lado, se encuentran aquellos modelos que se basan predominantemente en la planificación estratégica y por otro, las propuestas de orientación más relacional.

Ahora bien, los modelos explicativos de creación de MT incluyen, por lo general, la creación de un mix de productos, el despliegue de la gestión de la MT y la retroalimentación constante entre el proceso de creación y de 're-creación' de MT (que resulta de la aplicación de la estrategia). De este modo, la gestión, el *management* de MT, condiciona la creación de la Identidad de MT.

De manera muy especial, los desarrollos realizados desde la perspectiva relacional defienden que una MT se va re-creando de manera contemporánea a su proceso de gestión, por tanto, según esta perspectiva, la creación y la gestión, el marketing y el *management* de MT, no son dos compartimentos estancos (Wallström, Engström, Ek Styvén, Salehi-Sangari y Blomgrem, 2009).

Pero este diálogo entre marketing y *management* en la creación de MT, aunque predominante, no es exclusivo de la orientación relacional. Una relación clara entre los procesos de gestión y de creación de MT la encontramos en el desarrollo teórico del 'efecto pulsar' (Hakala y Lemmetyinen, 2013) en el que la organización de un evento o la creación de una infraestructura, entendidos como activos de MT, arrancan un proceso de planificación estratégica para la creación de una Identidad de MT.

En la praxis, ha resultado muy común la utilización de grandes infraestructuras y eventos para generar un efecto de arranque para la construcción de los atributos centrales de la marca y el crecimiento económico del territorio (De San Eugenio-Vela Vela, 2011c).

### **3.3.1. Propuestas basadas en la planificación estratégica**

En esta corriente se encuentran los autores que aplican las etapas clásicas de planificación estratégica para crear marcas comerciales a los territorios.

Los modelos distinguen entre diferentes tipos de MT, cuestión que es recurrente en la literatura, aunque todos ellos, poseen una visión predominantemente transaccional en el

que la marca es creada y gestionada ‘de arriba abajo’ por los *brand creators/managers* hacia los públicos de la marca.

En una visión de conjunto (Ver Tabla 3.1) de todos los modelos propuestos, por lo general, para la Marca Ciudad, la Marca Destino y la Marca País, existe una fase inicial de análisis y diagnóstico que se apunta en nueve de los once modelos, que aplica técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, de la que resulta la visión, la Identidad de MT y el posicionamiento estratégico para la MT.

Cabe destacar la importancia que se otorga a la visión que es explicitada en siete de los once modelos. Todos (a excepción del de Wallström et. al, 2009) coinciden en señalar la necesaria gestión del mix territorial que incluye un *portfolio* congruente de productos, servicios y eventos de MT con el posicionamiento de la MT y una comunicación integrada. Se destaca también la necesidad de evaluar las acciones en un movimiento de retroalimentación constante.

Tabla 3.1. Comparación entre los componentes del proceso de creación y gestión MT

COMPONENTES DEL PROCESO DE CREACIÓN Y GESTIÓN DE LA MARCA TERRITORIO		Liderazgo coordinado	Auditoría Imagen MT	Visión	Creación de la Identidad de MT	Creación de la Personalidad de MT	Definición de públicos	Estrategia de Posicionamiento	Arquitectura de marcas	Mix de productos	Comunicación Integrada	Evaluación
MARCA CIUDAD	Azevedo (2005)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Wallström et. al (2009)		X		X	X		X	X			
	Karvelyte y Chiu (2011)	X	X		X					X	X	X
	Regalado et. al. (2012)	X	X	X	X					X	X	
	Kerr y Johnson (2005)	X		X		X				X	X	
MARCA PAÍS	Van der Akker (2012)		X	X	X	X		X	X	X	X	
MARCA DESTINO	Giannopoulos et.al. (2010)	X	X		X	X		X	X	X	X	X
	Moilanen y Rainisto (2009)		X	X	X	X				X	X	X
	Baker (2012)		X	X		X	X	X	X	X		X
MARCA TERRITORIO	Balakrishan y Kerr (2011)		X				X	X	X	X	X	X
	Balakrishan y Kerr (2013)		X			X			X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

A continuación pasamos a analizar algunas de las aportaciones de estos autores:



aspectos funcionales (MT como producto y organización), y de representatividad (MT como persona y símbolo). Como ya hemos señalado, estos conceptos provienen del modelo de creación de Identidad de marca realizado por Aaker (1996). De la Identidad deriva la estrategia de posicionamiento de la MT y la Arquitectura de MT. La implementación de la estrategia requiere de evaluación y retroalimentación constante.

Figura 3.5. Creación de una Marca Ciudad para Wallstöm et. al. (2009)



Fuente: Adaptado de Wallstöm et. al. (2009)

Karvelyte y Chiu (2011) utilizando como referentes las obras de Kotler et al (1999), Rainisto (2003), Kavaratzis (2004), Moilanen y Rainisto (2009) crean un modelo de desarrollo para una Marca Ciudad bastante similar al planteado por Wallström et. al. (2009) (Figura 3.6).

Se compone de cinco etapas obligatorias con procesos opcionales pero altamente recomendables para el éxito en la implementación de la estrategia. Estas cinco etapas comienzan con la determinación de los *place marketers*, para proseguir con la investigación, la construcción de la Identidad, la implementación de la estrategia y la evaluación de MT.

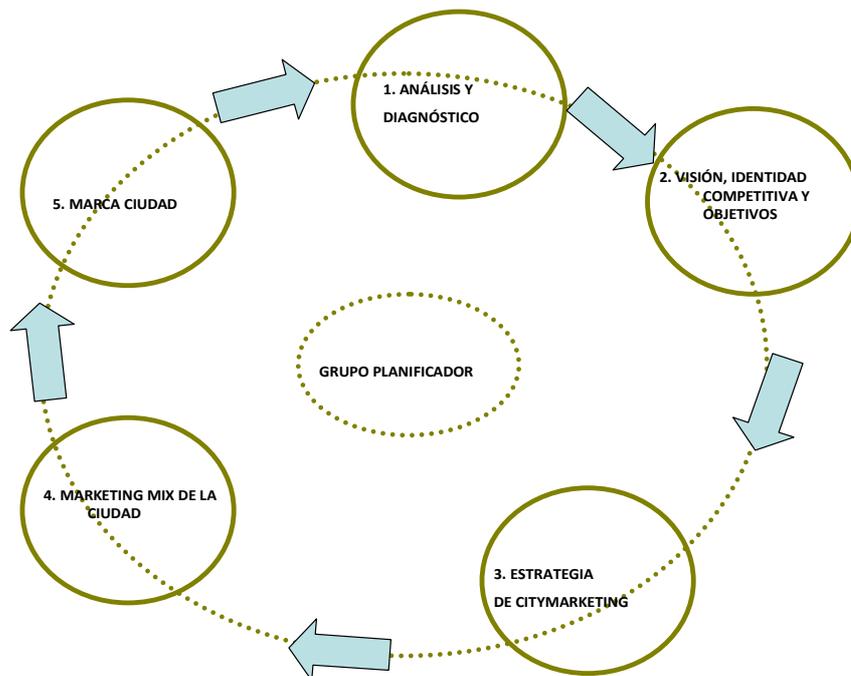
Figura 3.6. La creación de una Marca Ciudad para Karvelyte y Chiu (2011)



Fuente: Karvelyte y Chiu (2012)

Por su parte, Regalado, Berolatti, Martínez y Riesco (2012) plantean un modelo (Figura 3.7) que a diferencia del de Wallström et. al (2009) explicita la necesidad de desarrollar una estrategia de marketing y un mix de productos para la Marca Ciudad.

Figura 3.7. Creación de una Marca Ciudad para Regalado et. al. (2012)

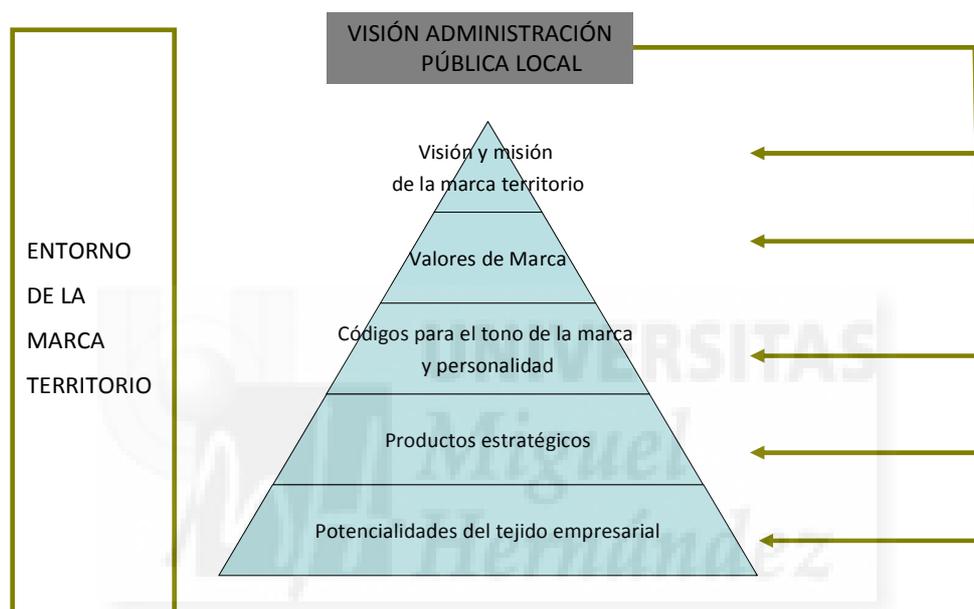


Fuente: Regalado, Berolatti, Martínez y Riesco (2012)

Kerr y Johnson (2005) diseñan un modelo de construcción de marca para pequeños territorios (Figura 3.8).

En este se resalta el liderazgo de las Administraciones en el proceso. Básicamente el modelo determina fortalecer o crear productos estratégicos radicados en las potencialidades económicas del territorio.

Figura 3.8. La construcción de marca para territorios pequeños según Kerr y Johnson (2005)

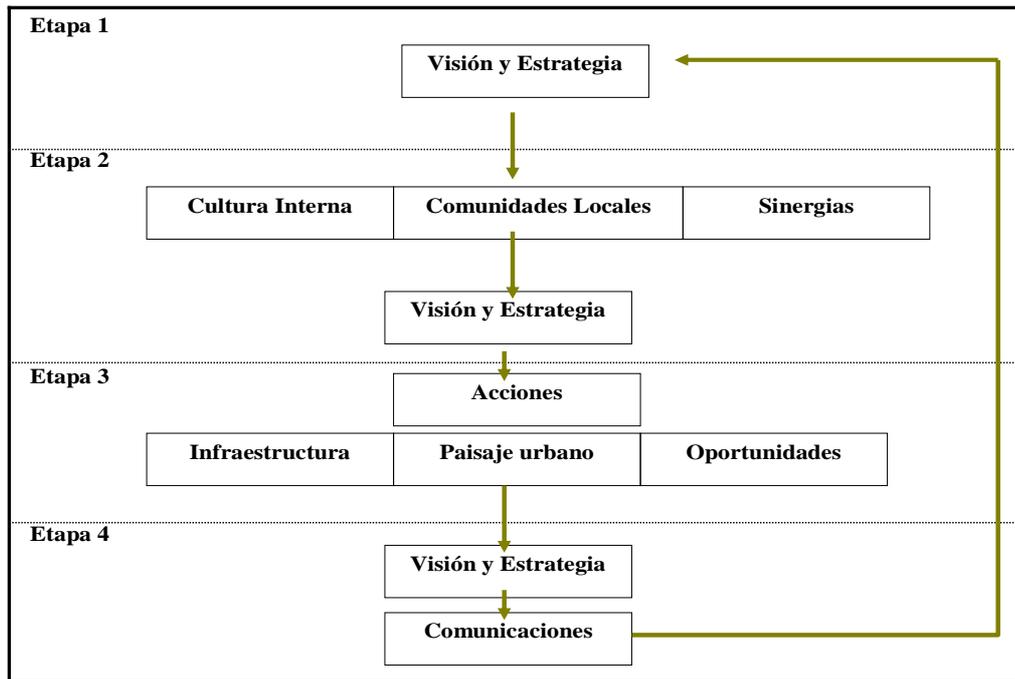


Fuente: Kerr y Johnson (2005)

Kavaratzis (2008) plantea un modelo (Figura 3.9) que comienza con la formulación de la visión para la MT y que continúa con una etapa de consulta hacia los *stakeholders* de la MT como son: los responsables de la creación de MT, la población local o posibles públicos colaboradores.

De este análisis resulta el diseño e implementación de acciones puramente funcionales para el caso de las infraestructuras y de paisaje urbano y de creación de oportunidades e incentivos para los diversos públicos que deben ser comunicadas.

Figura 3.9. La creación de una Marca Ciudad para Kavaratzis (2008)



Fuente: Kavaratzis (2008)

Para el caso de la Marca País, Van den Akker (2011) desarrolla un modelo de creación (Figura 3.10) en el que después de la investigación, la determinación de visión, los objetivos, los valores y la elección de la estrategia de posicionamiento de Marca País se deben desarrollar los componentes de la MT mediante un *portfolio* de productos de los que deriva la necesidad de ordenar la Arquitectura de marcas y la generación de planes de comunicación para la marca y las posibles sub-marcas.

Como Azevedo (2005), señala efectos resultantes positivos para la Marca País, como son la atracción de inversiones y el incremento de las exportaciones, si bien, los limita al ámbito económico.

Figura 3.10. La creación y gestión de una Marca País para Van den Akker (2011)

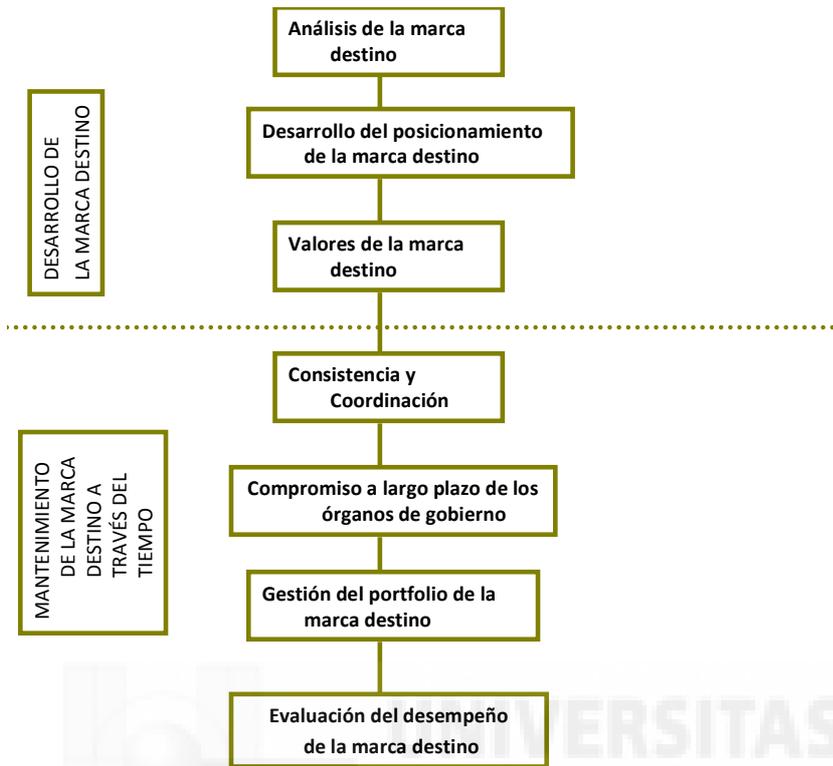


Fuente: Van der Akker (2011)

Giannopoulos, Piha y Avlonitis (2010) establecen un modelo para las Marcas Destino (Figura 3.11)

Además de aspectos que se reiteran como el análisis de marca, el desarrollo de posicionamiento y valores de marca, destacan la necesidad de consistencia y coordinación así como el compromiso de los *place marketers*, como aspectos necesarios para el mantenimiento de una estrategia a largo plazo.

Figura 3.11. La creación de una Marca Destino para Giannopoulos et. al. (2010)

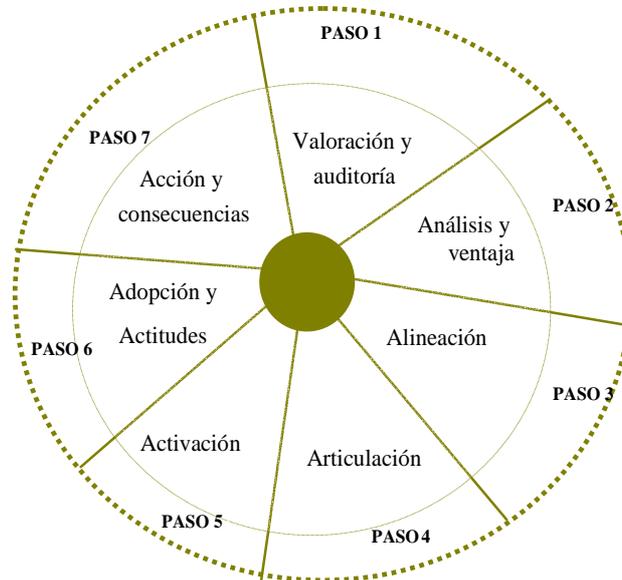


Fuente: Giannopoulos, Piha y Avlonitis (2010)

En la misma línea, Baker (2012) desarrolla un modelo de creación de Marcas Destino para pequeñas ciudades en siete pasos (Figura 3.12). Éste comienza por un análisis de la situación actual del destino (paso 1) que precede a la reflexión sobre cuál será la diferencia por la que debe ser reconocido el territorio en la mente de sus públicos (paso 2). Una vez determinada la ventaja competitiva sería necesario un análisis de las relaciones de la MT con otras marcas, es decir, determinar cuál va a ser la Arquitectura de marcas, paso previo a que se produzca un alineamiento en el comportamiento de los públicos relevantes para la creación de la marca (paso 3). Posteriormente debe articularse la marca, es decir determinar cuál va a ser su expresión verbal y visual (paso 4) así como activar la Personalidad de la marca que determinará su comportamiento (paso 5).

Además, se deberá movilizar a los *stakeholders* que den soporte a la marca (paso 6) y generar un modelo de gestión para la MT (paso 7).

Figura 3.12. La creación de una Marca Destino para ciudades de pequeño tamaño según Baker (2012)

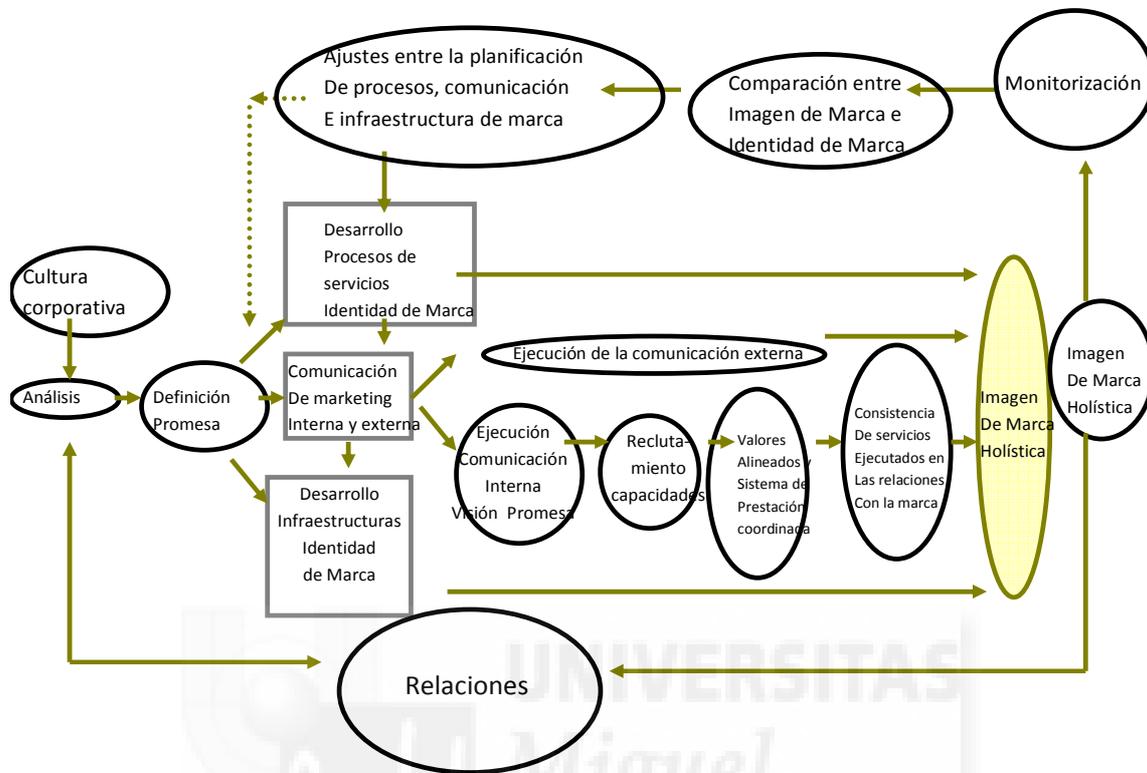


Fuente: Baker (2012)

Moilanen y Rainisto (2009) desarrollan un modelo de creación de Marcas Destino que denominan DEBRA (p.118) (ver la Figura 3.13). Según este modelo, la cultura corporativa define los valores centrales de la marca que para el caso de una Marca Destino es el resultado de la cultura corporativa de los diferentes actores relevantes que operan en el destino.

El análisis tanto de las percepciones en relación con la MT de los públicos internos y externos, como de los principales competidores, posibilita la generación de una promesa funcional y emocional base de la Identidad de la MT y que permite el desarrollo de su Personalidad. Una vez determinada la Identidad de MT se producen tres procesos paralelos; el desarrollo de un *portfolio* de servicios turísticos resultado del comportamiento en red a diferentes actores públicos y privados, la creación de una estrategia de comunicación integrada y el desarrollo de infraestructuras de marca.

Figura 3.13. Modelo de creación de una Marca Destino según Moilanen y Rainisto (2009)



Fuente: Moilanen y Rainisto (2009)

Estos tres procesos comparten el objetivo de facilitar el contacto de la marca con sus públicos que se produce previa, durante y posteriormente a la experiencia turística que los autores denominan “el momento de la verdad” (p.119). Estos procesos deben ser congruentes entre sí para generar una marca poderosa. Resulta necesario que los productos de MT se creen en función de la promesa que marca que determina la Identidad de MT. Además, los procesos comunicacionales deben ser consistentes y dirigirse a la diversidad de públicos internos y externos que resultan clave en función de la Identidad de MT. Es importante señalar que para los autores existe una relación que se construye en el medio y largo plazo entre los valores de la marca que sostienen su Personalidad, la experiencia turística y la Imagen de marca.

Moilanen y Rainisto (2009) señalan la necesidad monitorizar la imagen de marca entre sus *stakeholders* como proceso necesario para la gestión de la Identidad de marca.

Kerr y Balakrishnan (2012) desarrollan un modelo de tres fases que denominan *Deep Model* (Figura 3.14)

La fase de Diseño parte de la necesidad de una visión, de la investigación sobre la situación de la marca y requiere de la determinación de la cartera de productos a ofrecer en función de los públicos a los que la marca determine dirigirse. En esta etapa, los autores destacan la necesidad de una consistencia entre ‘la narrativa de la marca’ y las políticas que se producen en el territorio, es decir, lo que la MT hace. En la fase de Gestión es necesario un alineamiento entre la estrategia de creación de una Arquitectura en la que diferentes marcas actúen de manera sinérgica y se dirijan a los diferentes segmentos de públicos y la ejecución de las políticas, y entre éstas y la comunicación de marca.

En la fase de Rendimiento es necesario evaluar el posicionamiento de la marca con el fin de ser proactivos ante la gestión de las percepciones. Éstas influirán a su vez en el diseño de la marca, es decir, en la adaptación de las experiencias de marca que sustentan su proceso de creación.

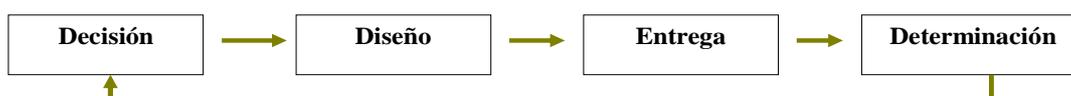
Figura 3.14. Modelos de creación de una Marca Territorio según Kerr y Balakrishan (2012)

1. DISEÑO	ACTIVOS Visión	
	SOPORTE Investigación de Mercados	
	Identificación del porfolio de productos para segmentos	
2. EJECUCIÓN Y EXPERIENCIA EN GESTIÓN	SEGMENTACIÓN Identificación de Segmentos de Consumidores	
	ESTRATEGIA	
	ESTRUCTURA Alineamiento de la comunicación, las políticas y los recursos con visión y otros <i>stakeholders</i> de marcas de soporte	
3. RENDIMIENTO	SOSTENIBILIDAD Gestión proactiva de las percepciones, políticas, posicionamiento y porfolio a través de la investigación	

Fuente: Kerr y Balakrishnan (2012)

Posteriormente, Balakrishnan y Kerr (2013) desarrollan el Modelo 4D para la creación-gestión de MT (Figura 3.15). Para estos autores, una MT es una promesa que privilegia un mensaje sobre todos los mensajes que debe existir en todas las fases de la conversación, es decir, una promesa de relación del territorio con el ‘mundo exterior’ que se crea en cuatro etapas:

Figura 3.15. El modelo de creación-gestión de una Marca Territorio para Balakrishnan y Kerr (2013)



Fuente: Balakrishnan y Kerr (2013)

La etapa de Decisión (*Deciding*) supone la determinación de la visión, es decir, la elección del sentido de la dirección hacia la que una sociedad va a orientar su futuro. La etapa de Diseño (*Designing*) se caracteriza por la identificación de los objetivos y de los *stakeholders* clave a atraer al territorio, de la cartera de marcas de la MT y el diseño del *branding*. Esta etapa comienza con el análisis de la cartera de marcas de un territorio que tiene como objetivo diseñar la Arquitectura de MT. Como un territorio puede ser entendido como un conglomerado de muchas marcas en el diseño de la Arquitectura se deben seleccionar aquellas que favorecen la visión de MT. Para ello, se han de considerar las relaciones entre las diferentes marcas y entre las partes interesadas que las representan. La Arquitectura de MT es el modo en el que se da forma, se definen formalmente, a estas relaciones.

En la etapa de Entrega (*Delivering*), el Valor de MT resulta del modo en que se hayan gestionado las experiencias de MT. El *engagement* de los públicos internos resulta fundamental para que ‘la entrega’ de Valor a los públicos de la marca se produzca. Por último, en la etapa de Determinación (*Determining*) y con el fin de conocer el éxito de la estrategia de marca, se deben establecer y medir indicadores de rendimiento, tangibles e intangibles, de la MT.

### 3.3.2. Propuestas relacionales

Frente a las propuestas que conciben el proceso de construcción y gestión de MT asimilado al de la planificación estratégica para la creación de marcas corporativas, existe una perspectiva más relacional, que tiene su origen para las MT en Hankinson (2004) y que prima las interacciones entre los creadores (*brand creators-managers*) y los usuarios de la marca (*brand users*) (Bamber, Maheshwari y Vandewalle, 2009).

Las MT, desde una perspectiva relacional, se desarrollan para crear asociaciones y experiencias con sus públicos, lo cual, implica un proceso interactivo de co-creación, co-gestión y *crowdsourcing* de contenido comunicacional (Zenker y Braun, 2010; Klijn, Eshuis y Braun, 2012; Hanna y Rowley, 2012; Kavaratzis, 2012; Govers, 2012).

Así, la marca es co-creada por los diversos públicos que se relacionan y apropian de ella (Kavaratzis y Hatch, 2013) en procesos de “diálogo, debate y contestación” (p.82). Desde esta perspectiva, se otorga un papel central:

- a) Al compromiso de la sociedad del territorio, es decir, de los públicos internos (*stakeholders engagement*) en la creación y gestión de MT (y el rol que las comunicaciones integradas juegan en la generación de este compromiso),
- b) A la experiencia de MT de los públicos internos y externos, fundamentada en la generación/regeneración de atributos funcionales y emocionales del territorio que permitan la marca cumpla las promesas realizadas en la definición de la Identidad de MT (Hanna y Rowley, 2012; Bamber et. al., 2009; Florek, 2011).

De hecho, para Kavaratzis y Hatch (2013) los *stakeholders* son el elemento más importante a considerar en el proceso de creación de una MT poderosa. El *engagement* de los diferentes *stakeholders* de referencia necesita de que sean compartidos los valores de la marca entre sus públicos internos y que a su vez, se comuniquen de manera consistente interna y externamente.

Para que la comunicación de marca sea consistente deben existir unas relaciones fuertes entre los diferentes actores que cumplen la función de *brand creators* y una actuación

coordinada y congruente de éstos en las políticas y en las acciones de comunicación de marketing.

Esta red de relaciones permitirá la sustentabilidad de la MT a largo plazo minimizando las amenazas de la dinámica cortoplacista que suponen los ciclos políticos. Este es el caso, común en la praxis, de las MT que se crean y lideran casi exclusivamente desde las Administraciones de una manera autorreferencial (Hankinson, 2007).

Participando de esta visión, Bianchini y Ghilardi (2007) señalan que en la práctica el proceso de creación de las MT, en muchas ocasiones, adolece de simplismo y debería ser más holístico, interdisciplinar, creativo, humanista y conocedor de la ‘identidad territorial’ y de la imagen (y autoimagen) del territorio como realidad multidimensional compleja.

Se defiende así que las MT requieren de una gestión mucho más compleja y multisectorial que las marcas comerciales (Gaio, 2010) y que en ocasiones una “miopía del marketing” (p. 83) hace que las MT estén focalizadas en los clientes finales y sean excesivamente dependientes de una comunicación de formato *above the line*<sup>30</sup>.

En Muñiz-Martínez y Cervantes-Blanco (2010) existe un planteamiento que apunta hacia la interacción de *stakeholders* (Figura 3.16). Los autores generan un modelo de creación y gestión en el que la Marca Ciudad resulta del análisis interno y externo a partir de un sistema de indicadores urbanos así como de la medición de la Imagen percibida por cada uno de los *stakeholders* del territorio que se relacionan en red.

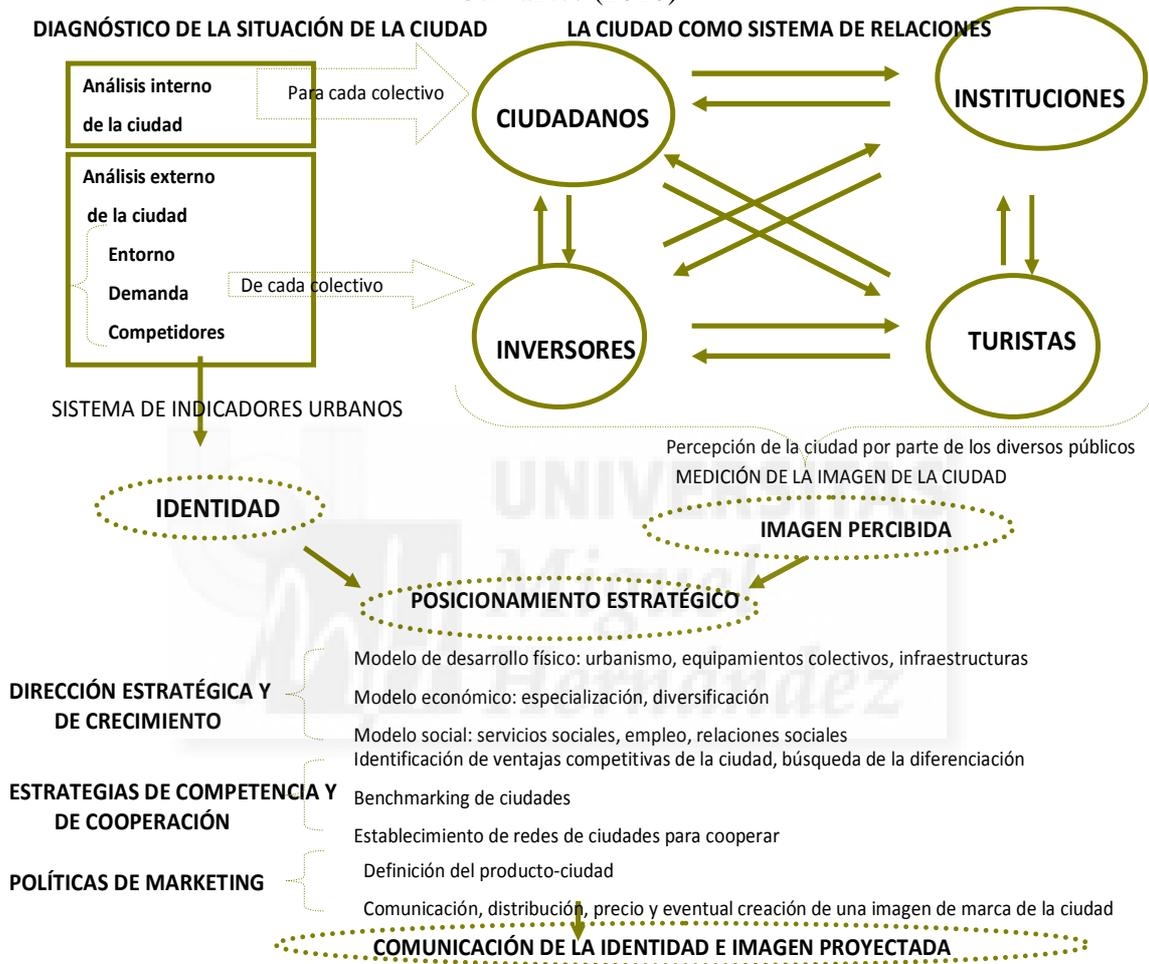
El posicionamiento para la Marca Ciudad necesita de la determinación de una dirección estratégica y de crecimiento; sustentado en unos modelos de naturaleza económica, social y físico-territorial, así como de estrategias de competencia y cooperación y de políticas de marketing mix. La Identidad estratégica de la MT debe ser comunicada.

---

<sup>30</sup> Existe una triple distinción entre la comunicación en medios convencionales como la prensa o la televisión (*above the line*), en medios no convencionales (*below the line*) y en medios fuera de *los mass media* (*off the line*) (López y Torres, 2007).

Dos cuestiones son destacables. Por un lado, se apunta el paradigma relacional, pues se concibe la Marca Ciudad como un sistema de relaciones entre públicos internos (como los ciudadanos) y externos (como los inversores o los turistas). Por otro, la visión de intervención es amplia y afecta a diversas dimensiones de la sociedad.

Figura 3.16. La creación y gestión de marketing y Marcas Ciudad según Muñiz y Cervantes (2010)



Fuente: Adaptado de Muñiz-Martínez y Cervantes-Blanco (2010)

Seguidoras de Hankinson (2004), la modelización de la creación y la gestión de MT relacionales la encontramos en Gaio, (2010) y Hanna y Rowley (2012) como sus principales exponentes (Ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Comparación entre los componentes del proceso de creación-gestión de MT

COMPONENTES DEL PROCESO DE CREACIÓN/GESTIÓN DE LA MARCA TERRITORIO		Liderazgo coordinado	<i>Stakeholders engagement</i>	Relaciones creadores y usuarios	Arquitectura de marcas	Relaciones imagen y comportamientos	Valor de marca (Brand equity)	Infraestructura de marca	Experiencia de marca	Comunicación boca-oreja	Comunicación Integrada	Evaluación	Identidad de marca
MARCA TERRITORIO	Gaio (2010)	x	x	x	x			x					
	Hanna y Rowley (2011)	x	x	x		x			x	x	x	x	x

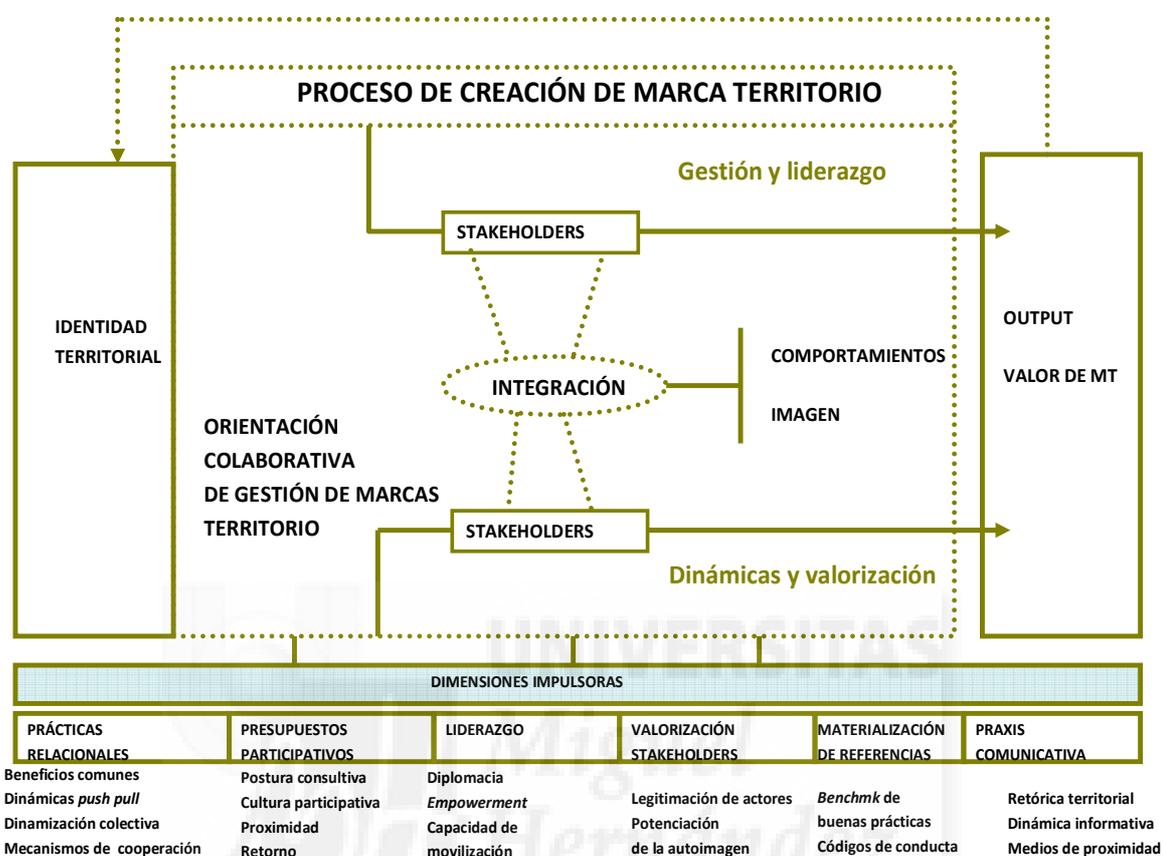
Fuente: Elaboración propia

Ambos modelos comparten la importancia otorgada al liderazgo público, a la coordinación entre diferentes *stakeholders* (creadores y usuarios de la MT) y a la existencia de una comunicación de marca congruente. Apuntan además, hacia la relevancia de una gestión de marketing público relacional como forma de aportar legitimidad y congruencia a las MT.

Según esta visión, las MT, que se componen de elementos funcionales y simbólicos, poseen dos funciones esenciales: la informativa-comunicacional y la relacional (Gaio, Gouveia y Gouveia, 2008) para la creación de Valor en los públicos.

El objetivo de relacionar *stakeholders* en la creación y gestión de MT es el de generar un proyecto coordinado e impulsor de un territorio en una dirección que permita narrar hacia los públicos una Identidad congruente de MT.

Figura 3.17. Modelo de creación y gestión relacional de una Marca Territorio según Gaio (2010)



Fuente: Gaio (2010)

Como se ha señalado, el modelo planteado por Gaio (2010) (Figura 3.17) parte de Hankinson (2004) y prioriza el papel colaborativo y voluntario que juegan las relaciones entre *stakeholders*, con diversos intereses, en la creación y gestión de MT. La interacción y la colaboración de los interesados y la acción colectiva potencian una mejor gestión de los recursos y generan comportamientos ‘valorizadores’ del posicionamiento estratégico o intencional de un territorio. A este respecto la autora señala que “la literatura es parca (escasa) en la forma de integrar en los modelos de creación (y gestión) de MT la relación entre *stakeholders*” (p.70). Así, las relaciones sociales de diversa naturaleza (políticas, económicas, entre otras) entre actores públicos y privados son potenciadoras o inhibidoras en el proceso de creación y gestión de la MT.

Para Gaio (2010), una MT funciona como un instrumento integrador que permite “envolver, educar y conducir” (p. 71) a los públicos en una dirección para la resolución de problemáticas sociales. Se entiende así, que la integración de intereses y comportamientos entre *stakeholders* es un factor clave en la creación de Valor de MT.

Se necesita, por tanto, la integración de la entidad gestora de la marca (*brand managers*) y de los públicos en el proceso de creación y gestión de MT para la generación de Valor de MT. Ahora bien, no todos los *stakeholders* tienen la misma importancia ni la misma predisposición colaborativa, por ese motivo una clasificación de los públicos en función de variables como el poder del *stakeholder*, el interés para los *brand managers* y la voluntad de apoyo, es importante. Desde esta perspectiva, la MT es simultáneamente creada y utilizada por los públicos que son creadores y usuarios de MT. Esta creación se produce en un “proceso iterativo” (p.83) con relaciones dinámicas *push* y *pull* en el que tiene especial relevancia la participación de los públicos internos para la generación de un sentimiento de reconocimiento, pertenencia y participación necesario para fidelizar a los públicos con la MT. Y esto es así, porque existe relación entre los sentimientos de los públicos hacia la MT y sus comportamientos.

En este paradigma colaborativo de co-creación o creación colaborativa, los mecanismos consultivos de proximidad, de reconocimiento y de valorización individual de cada *stakeholder* son nucleares (p.231). El modelo de Gaio (2010) es normativo pues establece unas dimensiones impulsoras de la orientación colaborativa que posibilitan la integración entre creadores y usuarios de la MT como son;

- a) las prácticas relacionales,
- b) los presupuestos participativos,
- c) el liderazgo,
- d) la valorización de los *stakeholders*,
- e) la materialización de referencias
- f) y la praxis comunicativa.

Cada una de estas variables impulsoras están configuradas por elementos con diferente peso en su configuración.

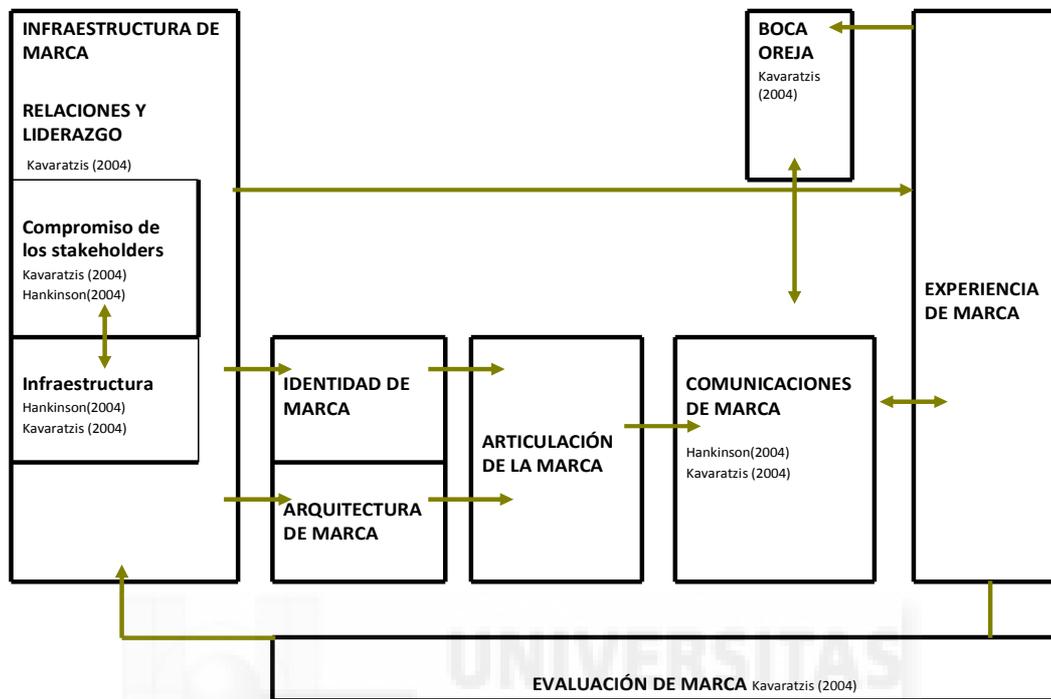
Para la autora, el Valor de la MT está asociado inseparablemente al Valor de las experiencias de MT, es decir, a los productos de MT y a la comunicación integrada de MT.

El modelo de Hanna y Rowley (2012), denominado SPBM (Ver Figura 3.18), como el Gaio (2010), se fundamenta en Hankinson (2004, 2010) y Kavaratzis (2004) y arranca a partir de dos aspectos principales:

- a) La identificación de los *stakeholders* del territorio, de la determinación de sus intereses y la gestión de sus relaciones (lo cual, genera compromiso con la MT).
- b) Las infraestructuras territoriales (*infrastructure regeneration*), es decir, de la existencia, la accesibilidad y la suficiencia de atributos intangibles y tangibles, funcionales y experienciales, esenciales para el cumplimiento de la promesa de MT.

Ambos aspectos son denominados por los autores 'infraestructura de marca'. A partir de ésta, se desarrolla un proceso de marketing y comunicación que comienza delimitando la Identidad de MT y la Arquitectura de marcas (o diseño y gestión de carteras de sub-marcas). Estos elementos determinan la articulación de la marca entendida como la identidad visual y verbal de la MT y permite el despliegue de comunicaciones estratégicas de marca. Estas comunicaciones interaccionarán con la comunicación boca-oreja (*WOM*) entre los diferentes *stakeholders*. Todas las comunicaciones serán contrastadas con las experiencias de marca que tendrán que ser evaluadas (Hanna y Rowley, 2012). Para Frändberg y Ingelström (2013) este modelo permite una fuerte conexión entre la creación de la Identidad de marca y la Imagen de Marca percibida.

Figura 3.18. Modelo de creación y gestión de una Marca Territorio según Hanna y Rowley (2012)



Fuente: Adaptado de Hanna y Rowley (2012)

Situadas también desde una perspectiva relacional, existen propuestas avanzadas que integran aspectos claves de aquellas que parten de una visión estratégica, que podríamos adjetivar como propuestas relacionales integradoras y situacionales. Por un lado, las propuestas que se radican en una visión de planificación estratégica conciben que los procesos de comunicación son posteriores a la creación de MT. Este tipo de comunicación, es concebida de manera poco interactiva y utiliza predominantemente, por ende, los formatos clásicos *above the line*. Además, plantean la interacción desde los *brand creators* hacia el resto de agentes de manera unidireccional. Se obvia, por tanto, el papel que juegan las relaciones institucionales (*public affairs*) en la creación de la Identidad de MT. Y esto significa, no prestar atención a las relaciones *lobbistas* (de influencia y de poder) de las empresas privadas y de los agentes de la sociedad civil que condicionan el proceso de creación de la Identidad de MT. Este proceso no se produce de manera única y unilateral desde las Administraciones sin influencia de los otros agentes de la sociedad del territorio y entre éstos, existen relaciones poder, de

colaboración y de conflicto. La creación de la Identidad de MT es una elección que condiciona el desarrollo de un territorio y dada su trascendencia, no se puede obviar al servicio de quién, de qué intereses, ejercen su labor las Administraciones.

Por otro lado, las propuestas relacionales entienden que el punto de partida para la creación de la MT son las relaciones y la comunicación entre los *brand creators*, que son a su vez, *stakeholders* primarios de MT. Esta visión relacional supone una democratización del poder mediante un 'empoderamiento' de los agentes sociales privados en el proceso de creación de la Identidad de MT. Por el contrario, estas propuestas relacionales no ponen el acento en la creación o puesta en valor de una oferta de productos, servicios y eventos de MT como eje central de la experiencia de MT.

Es posible integrar en un enfoque relacional holístico las aportaciones de las dos perspectivas, la planificación estratégica y la gestión de las relaciones y comunicaciones de redes de actores en la creación y gestión de una MT para el desarrollo territorial. Es decir, la generación de relaciones entre partes interesadas debe acompañarse de una estrategia para la creación de valor segmentado y la creación de unos productos (entregables de valor) que cumplan la promesa de MT (Balakrishnan y Kerr, 2013), proceso que debe ir acompañado desde su inicio de unas comunicaciones congruentes de MT. Por tanto, la creación de MT para el desarrollo territorial se crea mediante un constante alineamiento entre la estrategia y la ejecución, una gestión de todas las partes interesadas y de su *portfolio* de productos y una comunicación estratégica.

Para construir con consistencia una visión territorial y una Arquitectura de marcas congruente se ha de tener en cuenta la tipología y naturaleza del *portfolio* de productos, servicios y eventos de MT que se desean potenciar en los diferentes niveles territoriales (que pueden abarcar desde áreas supra estatales, al estado, la región, la provincia, la ciudad, determinadas zonas turísticas, lugares de interés patrimonial y eventos territoriales). Este *portfolio* de productos de MT deben ser por un lado, sinérgicos y compatibles con la realidad económica, cultural, política y física del territorio y por otro, diferenciales, con el fin de resultar atractivos a los públicos externos que se desean atraer (Kerr y Balakrishnan, 2012).

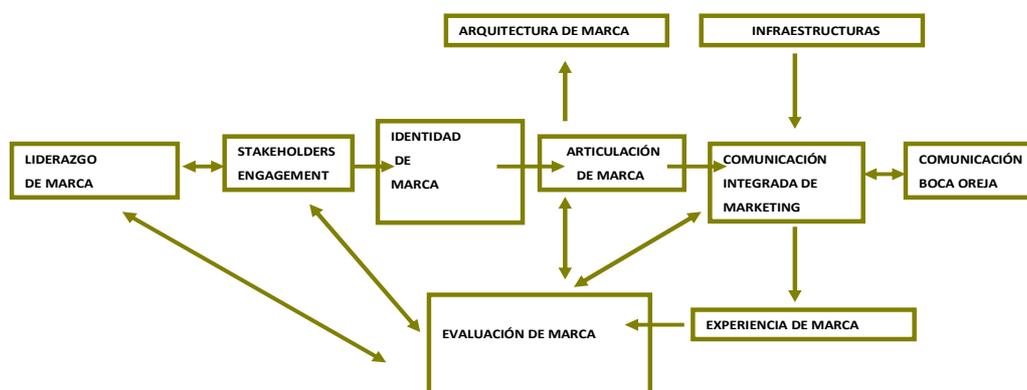
Una visión integradora otorga importancia a los procesos de comunicación desde el planteamiento inicial de creación de MT sin obviar la necesidad de crear experiencias de MT. Y esto es así, porque existe la necesidad de integrar de manera consistente las políticas (las actuaciones sobre la ‘realidad de marca’), con la comunicación, ya que las MT se construyen a través de hechos que deben ser comunicados (Sánchez-Gutián, Zunzarren y Gorope, 2013).

Desde esta perspectiva integradora y holística, la forma en la que los componentes en el proceso de creación-gestión de una MT se relacionan y estructuran es situacional en función de cada contexto particular en el que se crea la MT (Hanna y Rowley, 2013; Kavaratzis y Hatch, 2013).

Para Hanna y Rowley (2013), las diez áreas de actividad para la creación-gestión de una MT son (Ver Figura 3.19):

- a) Evaluación de MT. La auditoría y evaluación del estado actual de la marca es un proceso clásico en la fase inicial de la planificación estratégica aplicada a la creación de MT. En cambio, según los resultados de la investigación empírica realizada por Hanna y Rowley (2013) los *brand managers* investigados, excepto en MT ya consolidadas con una fuerte tradición histórica, cuestionan la ‘clásica’ forma de aplicar las auditorías por incompleta. Esto es debido a que “el estudio de la experiencia de marca, no de la Imagen de marca, es central en la evaluación de marca” (p.15).
- b) Liderazgo de MT. A este respecto cabría preguntarse si los gestores de la marca lideran, en exclusiva, el enfoque en la estrategia de marca o acompañan (co-lideran) el proceso de desarrollo endógeno, de dinamización de una sociedad, para la creación de una visión para un territorio. Los autores señalan que aunque por una parte los *brand creators* tienen mejor conocimiento de los mercados sobre los que la marca opera y podrían ser los responsables de establecer la visión estratégica de MT (Hankinson, 2007), por otra, una MT como marca pública pertenece a la sociedad del territorio y por tanto, los creadores y gestores de la marca deben implicar activamente a los *stakeholders* en la creación y el desarrollo de la marca (Rainisto, 2003).

Figura 3.19. Las relaciones entre componentes de la Marca Territorio según Hanna y Rowley (2013)



Fuente: Hanna y Rowley (2013)

- c) La Identidad de MT, entendida como la esencia del territorio sobre la que construir una promesa de beneficios diferenciales, de desarrollo para un territorio, viene definida por los *stakeholders* de la marca en mayor medida que otro tipo de marcas como las corporativas. En palabras de los autores y en coincidencia absoluta con Govers (2013), una MT “tiene poco que ver con logotipos y mucho con el potencial de experiencias y beneficios enfocados, segmentados” (p.17).
- d) La Arquitectura de MT, que no se puede realizar sin contar con la visión a este respecto de los *stakeholders*, y tiene como objetivo relacionar la MT con otras marcas públicas y privadas descartando conflictos de intereses entre las partes y poniendo en valor la tradición histórica de relación entre ellas (Dooley y Bowie, 2005). Además, la Arquitectura de marcas permitirá la creación de nuevas relaciones entre *stakeholders* (Kerr y Balakrishnan, 2012; Qian, 2010).
- e) La Articulación de la MT que supone la creación de un estilo visual y verbal para la marca y que necesita a su vez su uso integrado en las comunicaciones de marketing.
- f) Las Comunicaciones Integradas de marketing (IMC). Una MT necesita un *storytelling* de marca que se narre de manera congruente y consistente por todos los canales. La IMC es considerada fundamental para el *stakeholder engagement*.

- g) La Comunicación *WOM* de MT, que es resultado del consumo de experiencias de MT y a su vez condiciona consumos futuros por parte de los públicos. Se relaciona, además, de manera positiva con las *IMC*.
- h) Las Experiencias de MT, que son el punto de contacto clave de la marca con sus públicos y guardan más relación con el *stakeholder engagement* y la generación de un entorno a favor de la marca, que con la regeneración y creación no integrada de Infraestructuras de MT.

Aunque existe una tremenda dificultad para controlar la consistencia de las experiencias de este tipo de marcas, por la naturaleza especial de su ‘consumo’, los investigados recomiendan evaluar las percepciones sobre la experiencia de marca de los públicos, cuestión que será determinante a la hora de impulsar y favorecer determinado tipo de productos, servicios y eventos de MT.

- i) Las Infraestructuras de MT. Los autores señalan una relación estrecha entre la experiencia de marca y los atributos funcionales de ésta, provenientes del entorno físico-territorial o el patrimonio histórico, entre otros. Aceptan la relación entre la MT y la creación o regeneración de Infraestructuras de MT (Hankinson, 2004; Moilanen y Rainisto, 2009) pero sólo en el caso de que éstas actuaciones estén integradas en la estrategia de creación y gestión de MT, es decir, en el diseño y cumplimiento de su promesa de valor. En este sentido es importante señalar que si los *brand managers* sólo pueden ejercer un ejercicio de comunicación o difusión sobre las infraestructuras existentes, sin capacidad de gestión sobre el diseño o la utilidad de estas infraestructuras, no se percibirá una correlación directa entre el valor aportado por las infraestructuras y el Valor de MT (*Place Brand Equity*). De la investigación realizada por Hanna y Rowley (2013) se desprende la necesidad de que un proyecto de MT se asiente sobre un modelo territorial, físico, tangible, sobre el que los gestores de la marca tengan capacidad de decisión e inversión, cosa que en la práctica no suele suceder. Se destaca, por tanto, la importancia de los atributos funcionales de las infraestructuras frente al valor icónico o emotivo y la necesidad de sustentar un proyecto de MT sobre una realidad territorial. Esta necesidad de integrar el diseño de infraestructuras y por ende, de influir en las inversiones públicas en los procesos de creación y gestión de MT, supone un gran reto para la estructura organizativa de las Administraciones caracterizadas en la práctica por la atomización y fuerte jerarquización en sus comportamientos internos.

- j) El *stakeholders engagement* está relacionado con el beneficio percibido y con las aspiraciones de la sociedad del territorio. Se pone en valor la importancia de que un proyecto de MT sea capaz de definir beneficios concretos para las empresas privadas y los agentes de la sociedad civil y de reconocer el soporte de estos actores a la MT. La sociedad del territorio es clave para la continuidad de la MT ejerciendo un importante papel como embajadora de la marca.

En conclusión, crear una MT es crear una Identidad de marca y para ello, estos autores destacan:

- a) La necesidad de un fortalecimiento previo de las competencias y habilidades en relación con la legitimidad y el liderazgo de los *brand creators/managers*, de su experiencia en la dinamización de públicos y en la gestión y captación de financiación de proyectos.
- b) La relevancia de la elección en cuanto a la Arquitectura de marcas que posibilita y determina el mapa de públicos de interés externos e internos para la MT. Es decir, de aquellos que provienen de la MT paraguas que respalda a la marca en cuestión y del total de ‘sub-MT’ que son respaldadas por la MT.  
La elección de la Arquitectura de marcas se debe realizar desde una perspectiva estratégica que posibilite capitalizar el Valor del universo de marcas con el que la MT se relaciona.
- c) La importancia de considerar que la Identidad de una MT evoluciona en función de las relaciones con sus públicos relevantes, ya que éstos son susceptibles de dotar coherencia a la Identidad de una marca, en transformación constante, sin olvidar a la sociedad civil del territorio como el mayor generador de experiencias y comunicación de MT.

### **3.4. El papel del marketing relacional en el proceso de creación de Marcas Territorio**

Como se ha señalado anteriormente, el enfoque del marketing relacional en la creación-gestión de MT encuentra sus antecedentes en la obra de Hankinson (Dinnie, 2011). Desde este enfoque, la creación de una MT aporta valor a un territorio porque existe la necesidad de organizar la capacidad de tomar decisiones colectivas en la que participen y colaboren actores públicos y privados en una dirección común. En este sentido, una

MT relacional es un proceso que ayuda a los públicos internos de un territorio a compartir creencias y valores, a adoptar comportamientos coherentes y por tanto, a seguir una acción estratégica colectiva.

Una MT sirve, también, para determinar qué activos del territorio se quieren potenciar y/ o preservar y a qué precio, es decir, con qué coste de oportunidad. Se caracteriza por tener una visión para un territorio proyectada en el futuro, una estrategia cuyo objeto es el desarrollo territorial (De San Eugenio-Vela Vela, 2011a). En el mismo sentido de lo apuntado, Pasquinelli (2013) señala que una MT relacional es una “estrategia colectiva de toma de decisiones que va más allá de la mera comunicación, promoción o visibilidad” de un territorio y de la que resulta la creación de una Identidad (p.1). Ahora bien, para el marketing relacional la ‘visión’ es un punto de llegada y no el de partida (como clásicamente suele suceder en la metodología de la planificación estratégica) y para su generación es fundamental el *stakeholder engagement*, en especial, el de los públicos internos. En este sentido, Houghton y Stevens (2011) afirman que “los públicos de interés locales no pueden ser tratados (en el proceso de creación de una MT) como participantes en un grupo de discusión que plantea diferentes opciones para una campaña publicitaria” (p.48). Para estos autores, cuando se confunde el proceso de creación de una MT con acciones promocionales, vía comunicaciones de marketing, se genera confusión y frustración en la sociedad del territorio.

Reforzando este discurso, Kavaratzis y Hatch, (2013) apuntan que la verdadera naturaleza del proceso de creación-gestión de una MT radica en la interacción dialéctica y el diálogo constante entre sus *stakeholders*. Estos autores defienden que la Identidad de MT no es una realidad estática a comunicar sino un proceso dinámico, complejo, que se construye y recrea constantemente en el diálogo entre los públicos internos y externos. Desde esta perspectiva, y como ya se ha apuntado, la ‘visión’ no es una etapa inicial a todo proceso de creación de MT (como apunta la clásica planificación estratégica en la construcción de marcas), sino un espacio “revisitado y redefinido” (p.82) en el proceso de diálogo que supone la co-creación de marca. Así, la ‘visión’ sería más un *output* que un *input* en el proceso de co-creación de MT.

Se puede señalar, desde la perspectiva relacional, la existencia de dos matices en cuanto a la sensibilidad de los autores a la hora de relacionarse con el conflicto social y la contradicción en la creación de una Identidad de MT.

La primera de las posturas, está fuertemente preocupada por la consistencia de los hechos y las comunicaciones y pone el acento en que el proceso de diálogo que supone la creación de una MT, debe encontrar ‘lo común’, el consenso. Así, una MT se entendería como un ‘terreno neutral de consenso’ (Future Brand, 2006), entre los *stakeholders* internos, pues la misión de una MT es la de ser un “pegamento convincente entre las Administraciones, los actores de la sociedad civil y las empresas privadas de un territorio” (p.3). Para Pasquinelli (2013), la función de los *brand creators* es la de desencadenar la discusión, la participación y la movilización de intereses diversos en colaboración o conflicto, en torno a la idea sobre la que se tiene que crear la Identidad de marca. Para la autora, el ‘lenguaje’ y el ‘estilo de comunicación’ adoptado por los creadores de la marca también influirán en la formación de los significados. Una vez alcanzado el consenso, éste adquiere una forma legítima, tanto institucional como jurídicamente, es decir, una estructura de gestión de la MT. Este consenso se construye a partir de las relaciones y la comunicación entre los públicos internos. En este sentido, Ooi (2011) destaca el importante papel que ejerce la sociedad del territorio en el proceso de creación de MT, al marcar la naturaleza de la Identidad de MT y ser marcada por ésta. Por tanto, una MT entendida como una ‘identidad paraguas’ resulta de la negociación, de la cooperación entre sus *stakeholders* clave, supone la mediación entre realidades diferentes, posibilita nuevas interacciones entre actores y fortalece las ya existentes (Ooi, 2010).

La segunda de las posturas añade un matiz de orientación más dialéctica, considera que el proceso de interacción, negociación y selección para la creación de significados compartidos y de estrategias de acción comunes para una MT, no está exento de conflictos y relaciones de poder y que la adhesión de los públicos interesados a una ‘Identidad común de valor compartido’, a una MT, es una respuesta racional, pero también simbólica, es decir, emocional (Houghton y Stevens, 2011). Así, la Identidad de marca resultante no es una realidad estática, sino un punto de partida, un proceso iterativo, el resultado de constantes interacciones y negociaciones entre los públicos internos y externos (Kalandides, 2011, 2012), que incluso puede estar sujeto a la

contracción, a la paradoja (Brown, McDonagh y Shultz II, 2013) y al desacuerdo puesto que los cambios, las transformaciones sociales generan tensión (Houghton y Stevens, 2011). Desde esta visión, la Identidad de marca es una realidad líquida (Sánchez-Gutián, 2012) y necesita de un proceso democrático de participación de los *stakeholders* (Houghton y Stevens, 2011) que respete la diversidad y permita relaciones fluidas y abiertas entre los públicos colaboradores en el proceso de creación de MT. Para estos autores no se considera apropiada la perspectiva clásica de creación de marcas comerciales radicada en la selección de una ‘única propuesta de venta’ (*Unique Selling or Emotional Proposition*) sobre la que construir la Identidad para las MT (Sánchez-Gutián, 2012; Kavaratzis y Hatch, 2013; Brown, McDonagh y Shultz II, 2013).

Con menor (la primera) o mayor (la segunda postura) preocupación o aceptación de la contradicción y el conflicto, queda patente por tanto, que la creación de MT relacional supone un proceso que supone la activación, la conexión y la coordinación congruente de diversos subprocesos relacionales interconectados que afectan a la sociedad del territorio y a los públicos con los que ésta se relaciona (Horlings, 2012; Kavaratzis y Hatch, 2013). Estos procesos de activación, conexión y coordinación que tienen como resultado la creación de experiencias de marca (Govers, 2012) son:

### **Procesos de naturaleza sociopolítica: Participación de los públicos de la MT**

- a) De participación *multistakeholder* y de movilización de actores que activan la colaboración de los públicos, especialmente de los internos que componen la sociedad del territorio, en la creación del *storytelling* de la MT (Konecnik y Gartner, 2007; Konecnik y Go, 2008).
- b) De gobernanza y de innovación sociopolítica, que favorecen la legitimidad, la cooperación y la cohesión en la de elección del sentido de la dirección en la que proyectar los esfuerzos para construir la sociedad del futuro y que construyen nuevas relaciones de coordinación entre distintas Administraciones (a priori fragmentadas) y entre entidades públicas y privadas, que dan como resultado organizaciones ‘híbridas’ para la resolución de problemas sociales (Rotondo, 2010; Eshuis, Braun y Klijn, 2013).

Para autores como Kavaratzis y Hatch (2013) las relaciones entre *stakeholders*, su *engagement*, es el elemento más importante para la activación de un proceso de creación de MT al asegurar el diálogo entre la Identidad de MT y la realidad del territorio (Houghton y Stevens, 2011), es decir, con el “mundo real (evitando) la abstracción y la superficialidad” (p.47). Y esto es así, porque el *stakeholder engagement* se producirá como resultado de “evidencias” (p.49), de comportamientos, de hechos, producto del proceso de creación de MT y no de promesas. En este sentido, coincidiendo con Pasquinelli (2013), la función de liderazgo de los *brand creators* sería la de “iniciar, facilitar y estimular” (p.82) el proceso de negociación de significados que necesita la construcción de una marca.

### **Procesos de naturaleza marketiniana: Relaciones con los productos, los servicios y los eventos de MT**

- a) De identificación o creación de activos tangibles e intangibles de diversa naturaleza sobre los que asentar la experiencia de MT (Freire, 2005a; Kavaratzis, 2004; Maheswari, Vandelvalle y Bamber, 2011).
- b) De innovación y calidad para favorecer el desarrollo de nuevos productos, servicios y eventos de MT vinculados a la Identidad de MT (Govers y Go, 2009) y reorganizar e innovar los procesos productivos en las actividades tradicionales (cuestión que en muchas ocasiones se vincula a la creación de marcas públicas de Calidad o de Denominación de Origen que potencian el efecto *made in*) (Horlings, 2012; Tellström, 2011).

## **Procesos de naturaleza comunicacional: Relaciones de comunicación de MT**

- a) De percepción y representación de la ‘identidad territorial’ ‘hacia adentro’ (del quiénes somos o autoimagen) y ‘hacia fuera’ (de la Imagen y Reputación de MT) (Freire, 2005a, 2005b; Morales-Matos y Méndez-García, 2012).
- b) De comportamiento en las relaciones con los públicos externos que se ven reflejados en las relaciones internacionales (Wang, 2006), de diplomacia tradicional (más institucionalizadas) o de Diplomacia Pública (Govers, 2012; Szondi, 2008).

En relación al punto 'b', y desde una perspectiva de los usuarios de MT, la Imagen de MT proviene contemporáneamente de la comunicación y de sus experiencias directas mediante el consumo de productos, servicios y eventos de MT (incluidas las virtuales). Cuando estas fuentes de información aportan un mensaje integrado, congruente con las necesidades y expectativas se genera valor compartido para los públicos que interaccionan entre sí (Gascó, 2010). La gestión de la comunicación integrada (que incluye la publicidad, el marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas, entre otros) y de la Diplomacia Pública, son un componente central y necesario en el marco del paradigma relacional para la constitución, el mantenimiento y la potenciación de las relaciones con los *stakeholders* y para la generación de un mensaje consistente. Las comunicaciones integradas deben a su vez interaccionar con la ‘Comunicación Terciaria’ (*WOM*). En todos los casos, los consumidores de MT (internos y externos) son a la vez productores de ‘Comunicación Terciaria’ (Kavaratzis, 2004; Hanna y Rowley, 2012).

## **Procesos de naturaleza espacial/territorial: Relaciones con las infraestructuras de MT**

De conservación, reordenación y creación del entorno físico urbano, arquitectónico y/o natural (Muratovski, 2012; Boisen, Terlouw y Van Gorp, 2011). La promesa de MT se cumple en un determinado entorno físico que satisface necesidades humanas funcionales y representacionales (Hall, 2008; Hanna y Rowley, 2013).

## **Procesos de naturaleza relacional: Creación de una red de relaciones de cooperación de MT**

Las estrategias de cooperación entre territorios (que pueden compartir o no fronteras administrativas comunes) favorecen la creación de ventajas competitivas entre MT (Pasquinelli, 2013). Existen MT que se construyen en torno a un tema unificador que actúa como marca paraguas para la cooperación de una red de las MT respaldadas. Estas redes temáticas conectan intereses asociados a los territorios utilizando un tema central, distintivo y que resulta clave en la creación de la Identidad de MT (preexistente en los activos de la ‘identidad territorial’ o generado *ad hoc*) y como factor de cambio y desarrollo territorial (Morales-Matos y Méndez-García, 2012).<sup>31</sup>

En la práctica diversas redes de territorios están utilizando un concepto claro (*green, slow, smart place*, entre otros), como base de creación de ventajas competitivas que sustenten la creación-gestión de MT que se relaciona con otras formando redes. Estas redes, a su vez, actúan como marcas públicas paraguas de calidad territorial. En estos casos, las relaciones de cooperación son claves en la creación de la Arquitectura de marcas.

La MT es una promesa de valor orientada a sus *stakeholders* que resulta de activar una relación de procesos que permiten el cumplimiento de las expectativas generadas en su creación (Grönroos, 2006). Desde esta perspectiva procesual, en la creación y gestión de una MT actúan procesos estratégicos y de soporte que serán esenciales para la producción de los procesos clave orientados al cumplimiento de la promesa de MT: las experiencias de relación con la marca (Figura 3.20). Estos procesos son:

### **1. Los Procesos Clave**

Para las MT la creación de productos, servicios y eventos de MT son un proceso clave (Azevedo, 2005; Hankinson, 2010) que necesita para su co-creación y co-gestión de procesos estratégicos relacionales y comunicacionales. En palabras de Anholt (2011) “la

---

<sup>31</sup> Como la Red Española de Ciudades Inteligentes o la red internacional de Slow Cities.

construcción de una marca (MT) se consigue principalmente a través del desarrollo de productos” (p.2).

Una MT se asienta sobre iniciativas económicas destinadas a favorecer la inserción de los territorios en la economía globalizada (Pasquinelli, 2010). Pero también, el desarrollo de una ‘MT interna’ (Horlings, 2012), identificable y legítima para la sociedad del territorio, necesita del fortalecimiento de los valores culturales de éste y del desarrollo innovador de nuevos productos basados en estos activos culturales.

Estos nuevos productos, estas nuevas actividades productivas, pueden necesitar reorganizar el modo de hacer las cosas y la manera en que se producen las relaciones de cooperación entre los públicos internos del territorio públicos y privados (García, Horlings, Swagemakers y Fernández, 2013). Para estos autores, una MT es una promesa para el desarrollo de un territorio, es una herramienta para el desarrollo territorial no exenta de tensión entre las aspiraciones de los públicos internos (el desarrollo sostenible y endógeno) y las necesidades de innovación y desarrollo de nuevos mercados orientados a la inserción en la economía globalizada. Por tanto, el mix de productos, servicios y eventos de MT es creado en un proceso relacional, compuesto por un flujo de episodios interactivos con los públicos a los que van destinados, en el que también intervienen las comunicaciones de marketing integradas (Zineldin y Philipson, 2007).

La creación de experiencias de MT, debe partir de la identificación, la gestión y el *engagement* de los *stakeholders* que tienen la capacidad de influir en el resultado de cada proyecto y que a su vez se ven influidos por éste (Bourne y Walker, 2005; Walker, Bourne y Shelley, 2008; Beach y Keast, 2010; Christopher, Payne y Ballantyne, 1991). En palabras de Govers y Go (2009), “una MT no es sólo un hecho comunicacional, es también el estímulo para la ejecución creativa e innovadora en ideas ‘*on-brand*’, es decir, para la inversión real en la creación de productos locales y servicios turísticos, educativos, deportivos, de salud, en infraestructuras y en el patrimonio cultural” (p.15).

Crear una MT es crear una Identidad, un significado compartido y gestionar una MT, es gestionar una reputación y ambas tienen poco que ver con la creación de una identidad visual o un eslogan audaz (Govers, 2013).

Desde esta perspectiva, contrariamente a lo afirmado por Sixto-García (2010), un territorio no es reducible a un producto a comercializar en los mercados internacionales, es algo más complejo. En palabras de Govers es un “espacio donde la gente vive”(p.73) y la formación de su Reputación, de su Valor de marca (*Place Brand Equity*) es resultado de las experiencias con la marca, de la comunicación de marketing y de la comunicación *WOM* que generan los públicos internos y externos cuando se relacionan con la MT.

Cuando se reduce la MT a Imagen de MT, es decir, a un hecho comunicacional que se crea y gestiona con comunicación, se corre el riesgo de que la MT realice promesas que la realidad del territorio no pueda cumplir. Por tanto, la elección de imágenes y emociones a proyectar en el diseño de la Identidad y Personalidad de MT, debe hacerse explícita en el consumo de experiencias de MT (Balakrishnan y Kerr, 2013). Y las experiencias de MT están incardinadas en la naturaleza del sistema productivo del territorio.

## **2. Los Procesos Estratégicos**

La gestión de las interacciones y de los procesos de diálogo permiten comprender las necesidades y los requisitos de los públicos internos y externos de la MT y generar una secuencia de episodios de interacción entre las partes (a lo largo del tiempo o en forma de proyecto, es decir, con inicio y fin predeterminado) que serán la base para el diseño de los procesos clave, es decir, el diseño de productos, servicios y eventos experienciales de MT (Grönroos, 2004).

Algunas dimensiones que se pueden contemplar para realizar un mapa de públicos de interés para una MT pueden ser: el poder o la importancia, la proximidad, el grado de apoyo, la potencial amenaza o la proyección hacia otros públicos, entre otros (Gaio, Gouveia y Gouveia, 2008; Gaio y Gouveia, 2007; Bourne y Walker, 2005). De este proceso relacional y comunicacional, resulta la creación de la Identidad de MT, su promesa de marca y la Arquitectura de MT (Kalandides, 2012).

La gestión relacional de MT requiere la creación del núcleo de gobernanza de la MT (Eshuis y Edwards, 2008; Braun, Kavaratzis y Zenker, 2010; Kavaratzis, 2012; Hawkins y Wang, 2012), de la integración de las comunicaciones de marketing y de la Diplomacia Pública (Szondi, 2008, 2010; Cull, 2010) y de la monitorización constante de las intervenciones realizadas.

### **3. Los Procesos de Soporte**

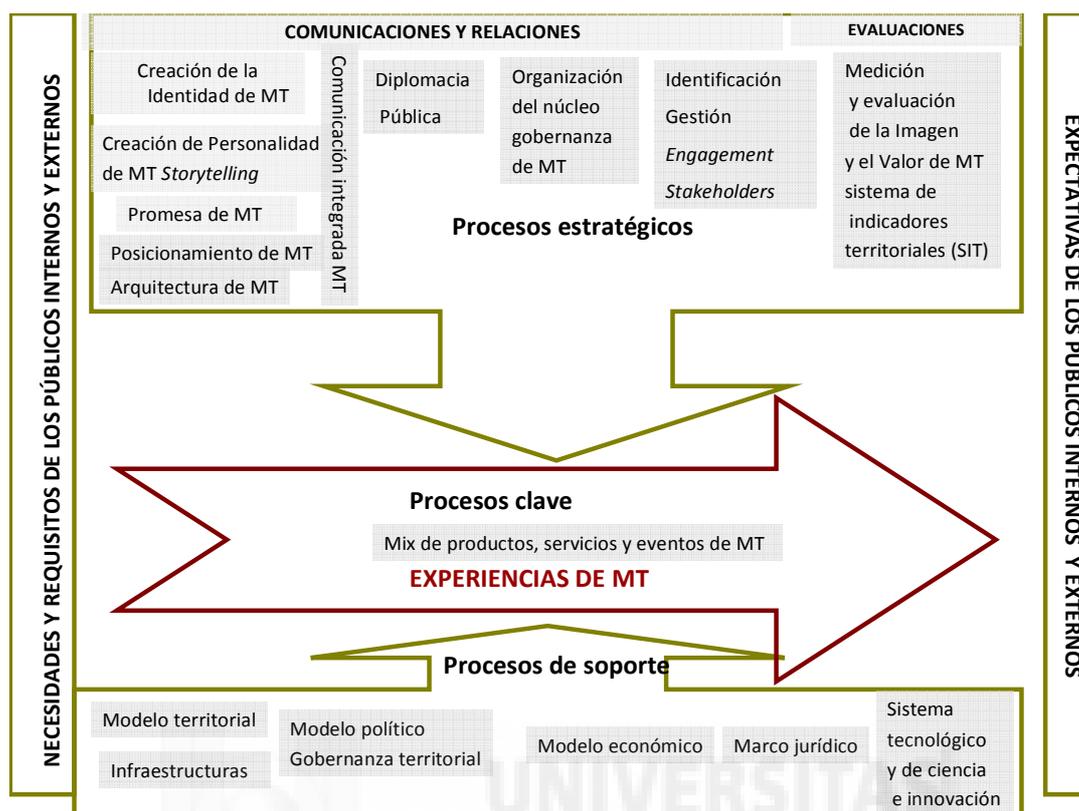
Además, la creación de una MT se sustenta en un marco jurídico y en un modelo definido de desarrollo físico, una estrategia territorial (Muratovski, 2021), económica, sociopolítica (Muñiz-Martínez y Cervantes-Blanco, 2010; Varga, 2013) y de innovación y gestión del conocimiento (Hall, 2008) para un territorio que permita el cumplimiento de la promesa.

En el mismo sentido, Anholt (2011) señala que una MT se construye a partir de una visión estratégica consensuada entre los diferentes *stakeholders* de la MT, una ejecución de la estrategia que afecta a todos los ámbitos de lo social (económico, jurídico, político, cultural entre otros) y unas acciones simbólicas que se constituyen en hitos de alto poder comunicativo.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Para el caso español, Anholt (2011) señala la legalización del matrimonio homosexual como una acción simbólica de Marca País en representación de una España abierta y plural.

Figura 3.20. Tipología de los procesos en la creación y gestión de Marca Territorio



Fuente: Elaboración propia

### 3.5. La actual discusión sobre los límites de creación-gestión de las Marcas Territorio

Se ha argumentado que la Reputación de MT está formada por un conjunto de percepciones resultado de la experiencia directa con los productos, los servicios y los eventos de MT, del consumo de productos y servicios *made in* y de la exposición a la comunicación intencional y no intencional de MT (Gold, 2006). De este modo, los territorios son marcas por diseño o por defecto.

La MT se ha concebido como una marca pública (por naturaleza y fines) resultado de procesos de gobernanza pública (que incluyen la visión política y la gestión estratégica y operativa técnica), de marketing, de comunicación integrada y de Diplomacia Pública.

A este respecto, se ha señalado que las MT necesitan posicionar su promesa de valor diferencial que se ha de sustentar sobre los activos tangibles o intangibles del territorio (productos, servicios, eventos) que posibiliten el cumplimiento de la promesa cuando

los públicos consuman una experiencia de marca real o virtual. Además, debe ser comúnmente reconocida y aceptada, legitimada, por los públicos clave del territorio (Freire, 2005b; Braun, Kavaratzis y Zenker, 2010).

En relación a sus públicos internos, la MT necesita crear valor y ser responsable con la sociedad del territorio porque requiere de su legitimidad y participación (Anholt, 2011). Por este motivo, el conjunto de las Administraciones que inciden en el territorio, las empresas privadas y los actores de la sociedad civil del territorio son *stakeholders* primarios para los creadores de la MT claramente inter-dependientes, pues sin su soporte y relación no es sostenible la creación y la pervivencia de la MT (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, de Colle y Purnell, 2010). Además, en un entorno globalizado, algunos de los públicos externos también pueden ser primarios cuando su naturaleza está ligada inexorablemente al modelo económico territorial<sup>33</sup>.

Señalado todo esto, cabría decir que existe una creciente preocupación;

- a) por la importancia de la experiencia de MT, es decir, por la confrontación entre las imágenes proyectadas y la realidad de MT (Hankinson, 2004) percibida por los públicos (Hanna y Rowley, 2012; Ljungber y Pucher, 2012; Zavattaro, 2012),
- b) y por cuál debe ser el papel del liderazgo público en los procesos de co-creación de la MT y su relación con la proveniencia las fuentes de financiación (públicos y/o privadas) para los procesos de MT (Kavaratzis y Hatch, 2013).

Y esto es así porque, el marketing relacional aplicado a las MT se encuentra con los límites del modelo social del territorio (Lucarelli, 2012; Kalandides, 2012).

El estudio y los procesos de creación de MT son, hasta fechas muy recientes, sin lugar a dudas, un fenómeno occidental (Kerr y Balakrishnan, 2012). Desde esta perspectiva occidental, las MT son concebidas como un proceso de gobernanza, de participación colectiva para dar respuestas a las necesidades de inserción en la economía global de un territorio. Según lo argumentado en estos Capítulos, el tipo de gobierno de un territorio,

---

<sup>33</sup> La Comunitat Valenciana (España) carece de Marca Región y sólo posee una Marca Destino. Para este territorio, orientado fuertemente al turismo, los visitantes (su naturaleza, número, tipología y comportamiento de consumo) son un público clave.

la gobernanza de MT, la cohesión social y la participación de la sociedad civil son clave en el éxito de una MT (Houghton y Stevens, 2011). A este respecto, cabría preguntarse de qué manera afecta la crisis de legitimidad política en las sociedades occidentales a la sustentabilidad de las MT. Es decir, ¿Puede haber un proyecto colectivo cuando el pacto social que sustenta la legitimidad del modelo socioeconómico occidental está en entredicho? ¿Pueden Administraciones no legitimadas por la sociedad del territorio ejercer un papel de liderazgo y dinamización en un proyecto territorial? ¿La desconfianza en las Administraciones afecta a la participación y confianza de las empresas privadas y los actores civiles en el proceso de creación y gestión de MT? Ante la creciente fragilidad de lo público ¿Cómo implicar a las marcas privadas (comerciales o no) en la creación de MT públicas?

Desde una perspectiva del marketing relacional, ¿se pueden exportar los modelos de creación de una MT relacional como instrumento de gobernanza a sociedades no democráticas? (Pasquinelli, 2013) ¿Cómo afectan los cambios en la geopolítica mundial al conocimiento actual en torno a la creación y gestión de MT? En la actualidad existe una verdadera eclosión de actividades de MT en países no democráticos, con fuertes desigualdades sociales pero emergentes económicamente (los denominados *BRICS*, entre otros).

Para autores como Halachmi y Meng (2013) existen límites en el pensamiento occidental a la hora de entender los diferentes modos de participación ciudadana en sociedades no occidentales. Para estos autores parecería no ser necesaria la existencia de un sistema democrático para la generación de una MT poderosa. En la misma línea, Struxness (2013)<sup>34</sup> afirma que los regímenes autoritarios de los países emergentes no occidentales son eficaces en la creación de Imágenes de MT distintivas y potentes ya que poseen los recursos suficientes para generar infraestructuras y eventos de un fuerte contenido simbólico que refuerzan su compromiso con la economía global y un control cohesionado de la toma de decisiones políticas. Estas realidades son una combinación de capitalismo neoliberal en lo económico sin democracia en lo político. En palabras de la autora, estos territorios “se vinculan al lujo y la modernidad a través de proyectos arquitectónicos ambiciosos y generan un turismo de consumo de gama alta (...) En

---

<sup>34</sup> Analizando casos como los de Dubai o Singapur.

contraste, las ciudades gobernadas por las democracias en los países desarrollados tienen dificultades para la aplicación de una marca coherente debido a que el gobierno de la ciudad está fragmentado y descentralizado (por este motivo) los regímenes autoritarios son los más adecuados para poner en práctica las políticas de cohesión de marca para promover el desarrollo económico en el mundo en desarrollo”.

Estos autores defienden que se puede crear una Imagen de marca positiva y obtener beneficios (atracción de capital, de turismo entre otros) para un territorio sin democracia, sin participación, sin *stakeholder engagement*, incluso sin respecto a los derechos humanos. En cambio, desde la perspectiva del marketing relacional estos requisitos son necesarios y claves para el éxito de la MT como se ha venido argumentando (Kavaratzis y Hatch, 2013).

Entonces, ¿es el proceso de creación de una MT una estrategia de marketing apolítica? Autores como Varga (2013) incluso defienden que los procesos de creación de MT incorporan la lógica mercantil neoliberal a todas las relaciones en un territorio y pueden despolitizar la esfera pública y poner en peligro el concepto de ciudadanía política y los procesos democráticos. En la práctica, realidades de naturaleza diferente coexisten bajo la denominación de MT.

Algunas, no van más allá de hechos comunicacionales ‘Primarios’ y ‘Secundarios’ (Kavaratzis, 2004) de diversa naturaleza basadas en campañas publicitarias y/o de estricta comunicación política o institucional (Dabán, 2013; Bolici y Mora, 2012) o en intervenciones territoriales (físicas, urbanas) de ‘propaganda arquitectónica’<sup>35</sup>, espectaculares o de ‘festivalización’ (Muñoz, 2008; García, 2009; Muratovski, 2012). En este sentido, De San Eugenio-Vela Vela (2011a), alerta sobre los riesgos de la sumisión en el diseño y creación de espacios a las necesidades de proyección de imagen. La ordenación del territorio y el planeamiento urbanístico se sometería así, a la obtención de valores y atributos vinculados a una pretendida iconografía de los lugares. En la creación de los proyectos urbanísticos estrella los ‘edificios logo’ han sido firmados por ‘arquitectos marca’ (Seisdedos, 2008b). Estos lugares funcionan como

---

<sup>35</sup> Concepto utilizado textualmente por Muratovski (2012).

escenarios que están pensados para ser vistos, visitados, más que para ser habitados (Morales-Mateo y Méndez-García, 2012).

Otro de los aspectos que pone límites a la creación de MT es la cuestión de la sostenibilidad (Dinnie, 2011). Existe una tendencia creciente a aunar intervenciones sectoriales al servicio de la innovación y valorización sostenible de activos de un territorio (*smart places*) con la creación o reposicionamiento de una MT caracterizada por un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación. Ahora bien, la gestión *smart* puede colaborar/desembocar o identificarse con la creación de MT para el desarrollo territorial, sólo si se genera en el marco de una visión estratégica territorial proyectada en el futuro (Barrionuevo, Berrone y Ricart, 2012; Alonso, Bea y Fierro, 2012) y activa relaciones con los públicos de la MT, con los productos, servicios y eventos territoriales, con las infraestructuras de MT y de comunicación de MT.

Es decir, si genera procesos relacionales de naturaleza sociopolítica, marketiniana, comunicacional y espacial-territorial de una manera congruente entorno a una visión común para el desarrollo de la sociedad del territorio (Maxwell, Cudden y Waugh, 2012).

## **Capítulo 4. Objetivos de la tesis**



## 4.1. Objetivo general

La pregunta de investigación esta tesis es *¿cuál debe ser el papel de las Administraciones en la creación de MT?*

Viene motivada porque la literatura se ha enfocado, principalmente, al estudio del proceso de creación de MT o de partes de dicho proceso, como son la construcción Identidad de marca, la percepción de la Imagen de marca o la comunicación de marca (Lucarelli y Berg, 2011; Lucarelli, 2012). Y sobre esta cuestión, aunque se ha insistido en analizar la importancia de las relaciones entre *stakeholders* en la creación-gestión de una MT (Hankinson, 2004; Kavaratzis, 2004) y predomina, en la literatura la idea de que los procesos de creación de MT suelen estar liderados (o co-liderados) por el sector público (Zenker y Martin, 2011), no encontramos, a excepción de análisis de casos concretos de creación de Marcas Ciudad, Destino o País, estudios generales sobre los comportamientos o los roles de los *place marketers* -entre ellos, las Administraciones- (Chan y Marafa, 2013).

## 4.2. Objetivos específicos

Planteamos dos tipos de objetivos:

- a) descriptivos de la opinión que tienen los grupos de interés (políticos, tecnócratas, académicos y consultores, que serán tratados con mayor profundidad en el siguiente Capítulo) y,
- b) de enfoque relacional, centrados en reconocer cómo se enfocan los diferentes argumentarios o líneas de pensamiento de los grupos de interés o agentes citados anteriormente. Los desarrollaremos planteando Hipótesis sustantivas y auxiliares.

Con estos dos tipos de objetivos perseguimos conocer si existen diversas visiones sobre cuál debe ser el papel de las Administraciones al crear MT, y si aquellas son congruentes con:

- a) las principales líneas de pensamiento que se observan en las aportaciones académicas (Lucarelli, 2012; Kavaratzis, Braun y Zenker, 2010; Alonso y Bea, 2012; Balakrishnan y Kerr, 2013) y,
- b) el comportamiento percibido como *deseable* de las Administraciones como uno de los agentes relevantes en la creación de MT (Hanna y Rowley, 2012; Kavaratzis y Hatch, 2013).

Y estas son cuestiones a analizar porque aunque la investigación académica sobre las MT desde una perspectiva estratégica está en crecimiento (Lucarelli y Berg, 2011), y es un campo que prolifera en la praxis (Kavaratzis y Hatch, 2013), autores como Hanna y Rowley (2012) y Kavaratzis y Hatch (2013) señalan la existencia de discrepancias entre lo que debería hacerse (teoría) y las praxis de actuación a la hora de crear y gestionar las MT.

Finalmente destacamos que nuestras Hipótesis están orientadas a identificar si existen planteamientos o enfoques distintivos entre los citados agentes fundamentales que influyen (liderando o asesorando) en la creación de MT desde las Administraciones.

#### **4.2.1. Objetivos descriptivos**

En primer lugar, creemos que es relevante conocer la visión de lo que se entiende por MT y sus atributos más relevantes. Conocer la idea que tienen los agentes impulsores de la creación de MT sobre la naturaleza de ésta permite saber cómo conceptúan la MT y, por tanto, como se posicionan intelectual y profesionalmente ante ella.

En el primer Capítulo se señaló que existe una importante diversidad a la hora de entender la MT, qué significa, su alcance y ejes. Esta diversidad procede de la multiplicidad de enfoques disciplinarios desde los que se puede abordar el estudio y la praxis de MT, así como del estado inicial en que se encuentra el desarrollo de la literatura científica (Lucarelli, 2012; Kavaratzis, Braun y Zenker, 2010).

Por estos motivos, planteamos conocer:

1. ¿Cuál es el concepto predominante sobre MT que tienen los públicos/agentes que trabajan en la creación de MT?
2. ¿Cuáles son los atributos relevantes de una MT?

En segundo lugar, nos planteamos la cuestión de la ‘identidad territorial’ y la Identidad de MT como fundamento de la puesta en marcha de MT. La ‘identidad territorial’ y la creación de la Identidad de MT han estado en muchas ocasiones rodeadas de controversia, despertando la curiosidad de la academia (Kalandides, 2012; Kavartzis y Hatch, 2013; Govers y Go, 2008; Bianchini y Ghilardi, 2007). Sobre estas controversias pivota una línea de pensamiento crítica que ha alentado movimientos intelectuales y sociales de resistencia con los que, en ocasiones, se topan los procesos de creación de MT (Braun, Kavartzis y Zenker, 2010; Zenker y Petersen, 2010; Go y Trunfio, 2012). Dada la importancia de esta cuestión, nos planteamos conocer:

3. ¿Cuál es la línea de pensamiento predominante en relación con la ‘identidad territorial’ y de MT y su consecuencia en la praxis, la Arquitectura de Marcas?

Como las acciones de Diplomacia tradicional y Pública son lideradas predominantemente desde las Administraciones, creemos importante determinar cuál es la visión percibida entre los fenómenos MT y Diplomacia Pública. Recordemos que el posicionamiento de los agentes implicados para esta cuestión no está exento de controversia tanto a nivel académico como profesional (Anholt, 2007; Szondi, 2008; De San Eugenio-Vela, 2013). Por tanto, deseamos identificar:

4. ¿Cuál es la posición predominante en cuanto a la relación entre MT y Diplomacia Pública?

Existe consenso en que de las Administraciones son relevantes a la hora de crear MT (Pasquinelli, 2012) aunque se ha profundizado poco en la literatura respecto al comportamiento de este actor. Por este motivo, es importante conocer:

5. ¿Son necesarias pre-condiciones políticas que permitan la participación activa de los públicos interesados en la creación de MT?
6. ¿Deben ser las Administraciones las que lideren (o co-lideren) los procesos de creación de MT, y en su caso, de qué modo?

En el Capítulo 2 hemos analizado los papeles de los actores sociales públicos y privados relevantes en la creación de MT. Si la presente tesis reflexiona sobre el papel de las Administraciones al crear MT, creemos importante enmarcar este comportamiento público en relación con el señalado como deseable para otros actores sociales relevantes que influyen en el proceso de creación de una MT.

Los actores sociales que consideramos son; las empresas privadas (Peralba-Fortuny, 2006; Lui, 2012) y los agentes de la sociedad civil (Braun, 2008; Zenker y Petersen, 2010; Kavartzis, 2012; Braun, Kavartzis y Zenker, 2013). Por tanto, planteamos conocer:

7. ¿Cuáles son las líneas de pensamiento a las que se adscriben los miembros de los grupos de interés en relación con el rol de las Administraciones y las empresas privadas del territorio?
8. ¿Qué importancia relativa se da al papel de la sociedad civil del territorio en el proceso de creación de MT?

Como se ha señalado, hay consenso en la literatura sobre la importancia de las Administraciones al crear MT (Ooi, 2010). Otras cuestiones son si deben liderar los procesos de creación y gestión de las MT en una suerte de comunicación político-institucional (Hernández-Alonso, 2012; Martínez y Nicolás, 2014) o si sus comportamientos, aunque importantes, deben ser modulados por otros actores públicos y privados que componen la sociedad de un territorio (Braun, 2008; Kavartzis, 2013; Pasquinelli, 2013). Con la intención de describir cuáles son los comportamientos reconocidos como *deseables* para las Administraciones al crear MT planteamos:

9. ¿En qué grado se acepta que las Administraciones deben intervenir en la creación de MT desarrollando determinados roles/papeles?
10. ¿Cuál es la importancia que se le asigna a acciones concretas que pueden desarrollar las Administraciones en el proceso de crear MT?

Finalmente, en función del grupo de adscripción o rol situacional de los profesionales, que desde dentro de las Administraciones o desde fuera de éstas, realizando tareas de asesoramiento al sector público, intervienen en la creación de una MT (recordamos: políticos, tecnócratas, consultores, académicos) se podría tener una óptica diferente a las diez cuestiones previas estudiadas por lo que planteamos:

11. En función del grupo de interés al que se pertenece, ¿hay una visión distinta de las preguntas planteadas anteriormente?

La presunción de esta diferencia de perspectivas (o existencia de perfiles o posicionamientos diversos) en función del grupo de pertenencia parte de un hecho que ya se ha señalado anteriormente y es que se apunta hacia la existencia de discrepancias constatadas entre las visiones teóricas y las praxis reales de actuación a la hora de crear y gestionar las MT (Hanna y Rowley, 2012; Kavaratzis y Hatch, 2013).

#### **4.2.2. Objetivos de enfoque relacional (Hipótesis)**

En la literatura aparecen diferentes definiciones de MT que ponen el acento en algunos de los atributos de MT sobre otros. Desde una visión holística, se podría señalar la existencia de una gran línea divisoria en los planteamientos de lo se entiende que es una MT, división que está enraizada en la importancia dada a la cuestión de la ‘experiencia de MT’ (Anholt, 2010), también llamada, ‘realidad de MT’ (Hankinson, 2004; Pasquinelli, 2012). Estos grandes bloques de pensamiento se podrían identificar con las siguientes posturas:

- (a) la MT se identifica con Imagen de MT o, en todo caso, es una herramienta para generar sólo Imagen de MT (*Place Brand Image*)
- (b) La MT se enfoca hacia la creación de Valor de MT (*Place Brand Equity*) (Jacobsen, 2009; 2012), mostrando así una preocupación por la limitación de la primera postura señalada.

El debate planteado entre estas dos grandes líneas de pensamiento está enraizado en la necesidad de vincular la creación de una MT con la praxis de las políticas públicas más allá de las políticas relacionales-comunicacionales (de Diplomacia Pública, entre otras) (Anholt, 2010).

Estos grandes bloques de pensamiento se explicitan en cuatro concepciones que representan las diferentes sensibilidades. Aquéllas son:

1. La MT se puede entender como una red de asociaciones de naturaleza multidimensional (política, económica, cultural, físico-paisajístico) orientada a los *stakeholders* internos y externos (Zenker y Braun, 2010).
2. La MT es una herramienta fuertemente vinculada a la gestión pública y, por tanto, de gobernanza territorial (Eshuis, Braun y Klijn, 2013).
3. La MT es una marca orientada al desarrollo territorial que requiere gestión y no sólo comunicación (De San Eugenio-Vela, 2012).
4. La MT es una herramienta de comunicación que genera una imagen fundamentalmente orientada a públicos externos (Hernández-Alonso, 2012).

Por tanto, planteamos como Hipótesis:

**H1 Existe una relación entre cómo se entiende/define una Marca Territorio y los atributos que se consideran relevantes para ésta.**

Las definiciones son situaciones nominales que en sí mismas no implican órdenes ni jerarquías, aunque también es posible considerar a las distintas definiciones que enfocan la MT en función del grado en que tienen atributos, relaciones, objetivos y comportamientos más o menos relacionales.

Como parece posible que en función de la visión que se tenga más cercana o lejana de lo que es una MT se valoren en mayor o menor grado unos atributos de MT sobre otros, planteamos dos Hipótesis auxiliares:

*H1a Tener una 'visión' (definición preferida) de lo que es una MT favorece asumir una serie de atributos en ésta, que tienen que ser consistentes con la naturaleza de la definición preferida.*

*H1b Tener un tipo de 'visión' menos preferida de lo que es una MT favorece asumir una relación con los atributos menos destacados que componen la MT.*

El motivo de diferenciarlas es porque la adscripción a una definición no supone, de forma automática, el total rechazo de otras conceptualizaciones. Por tanto, se ha considerado la posibilidad de que dada una definición preferida, también haya otra muy alejada de los postulados de la primera, no sólo desde la perspectiva teórica sino también por una posición personal de los individuos que participan de colectivos clave en la creación de una MT.

En la academia parece existir una relación directa entre la visión comunicacional de MT y la concepción de la MT como una herramienta al servicio de la Diplomacia Pública (Hernández-Alonso, 2012). Y por el contrario, una visión sobre la naturaleza de MT más centrada en las políticas públicas (no sólo comunicacionales o de relaciones internacionales), que tienen como resultado una Imagen a partir de una ‘realidad de marca’, guarda una relación directa con la concepción de que la Diplomacia Pública es una herramienta relacional al servicio de la MT (Anholt, 2010) o incluso, no encuentra relación entre los dos fenómenos, Diplomacia Pública y MT (Pasquinelli, 2012).

Con la intencionalidad de conocer si la visión de lo que es una MT implica una diferente percepción de cómo se relacionan los fenómenos de creación de MT y la praxis de la Diplomacia Pública practicada por los poderes públicos en colaboración con los privados (Szondi, 2008), se diseña la **Hipótesis segunda**, la cual señala que:

**H2 Tener diferente definición preferida de MT supone percibir de un modo diferente el grado de semejanza entre Diplomacia Pública y Marca Territorio.**

Lo que se entiende por MT condiciona la mirada hacia los fenómenos de la ‘identidad territorial’ y la Identidad de MT (Huertas, 2010; Kalandides, 2012). Y a su vez, la manera en que se concibe el fenómeno de la Identidad de MT condiciona la visión que se tiene sobre la construcción de las relaciones (neutras, de colaboración o de conflicto) entre marcas o Arquitectura de MT (Ooi, 2010; Kavaratzis y Hatch, 2013; Balakrishan y Kerr, 2013).

Por tanto, planteamos como Hipótesis:

**H3 Existen diferencias entre la Arquitectura de marca reconocida (‘Monolítica’, ‘De Respaldo’ y ‘Multimarca’) y el ‘posicionamiento’ ante la MT considerando la definición preferida de MT.**

Esta Hipótesis introduce tres elementos básicos:

- a) La definición predilecta para MT.
- b) El posicionamiento frente a la MT, que en esta Hipótesis se plantea como la diferenciación entre si (a) una MT debe presentar una identidad o varias y (b) si

los gestores de la MT deben ser neutrales o por el contrario, tener una intencionalidad en relación con la ‘identidad del territorio’ al crear la MT.

c) La Arquitectura de marcas deseable para una MT.

En el Capítulo 2 de esta tesis se ha analizado el papel de los actores sociales (públicos y privados) relevantes en la creación de una MT; a saber, las Administraciones, las empresas privadas del territorio y los agentes de la sociedad civil.

Y esto es así, porque incluso siendo comúnmente admitida la importancia de las Administraciones en esta cuestión (Ooi, 2010) existe un reconocimiento cada vez más patente de la necesidad de crear y mantener desde lo público relaciones de compromiso (*engagement*) con los *stakeholders* internos clave del territorio (Da Silva-Oliveira, 2010) para crear eso que Hall (2008) llamó una ‘Marca Territorio interna’ vinculada a la sociedad del territorio.

De este planteamiento que atiende diferencialmente a los actores públicos y privados del territorio en la creación de MT, surge la cuarta Hipótesis, la cual, supone que manifestar una visión de lo que es una MT condiciona la manera en que se concibe la relación de los actores públicos y privados y por ende, el comportamiento de las Administraciones, las empresas privadas del territorio y la sociedad civil, en la creación de MT (Freire, 2009; Lui, 2012). De modo que se diseña la siguiente Hipótesis:

**H4 La visión preferida de lo que es una Marca Territorio afecta al rol de los actores relevantes.**

Además, específicamente orientadas hacia el comportamiento de cada uno de los actores relevantes al crear MT se desarrollan tres Hipótesis auxiliares:

*H4a Diferente visión preferida de lo que es una Marca Territorio muestra una distinta percepción del grado de participación que debería tener la sociedad civil del territorio al crear una MT.*

*H4b Diferente visión preferida de lo que es una Marca Territorio muestra una percepción distinta sobre cómo deben interaccionar las Administraciones y las empresas privadas del territorio al crear una MT.*

*H4c Diferente visión preferida de lo que es una MT muestra una percepción distinta sobre los papeles legítimos a desempeñar por las Administraciones al crear una MT.*

Como se ha señalado anteriormente, existen dos grandes líneas de pensamiento en relación con el comportamiento de las Administraciones en cuanto a las MT. Este comportamiento y su anclaje a las políticas públicas parecería estar relacionado con los vínculos (existentes o inexistentes) establecidos entre la Diplomacia Pública y la MT (Anholt, 2010).

Si la MT es Diplomacia Pública, ésta debe ser predominantemente gestionada por las áreas vinculadas a las relaciones internacionales y la comunicación exterior de las Administraciones. En este caso, la MT es concebida como una narrativa de los aspectos positivos a proyectar fundamentalmente en las opiniones públicas externas (internacionales) con herramientas propias de las diversas disciplinas de la comunicación (De San Eugenio-Vela, 2013).

En cambio, si la Diplomacia Pública está al servicio de la MT, las políticas relacionales y comunicacionales narrarían los hechos públicos (desplegados desde las diferentes áreas de actuación pública) y privados, focalizados tanto en los públicos internos como los externos del territorio. De esta reflexión, surge la Hipótesis:

**H5 Tener diferente visión sobre el comportamiento *deseable* de las Administraciones favorece tener una percepción distinta de la semejanza entre Marca Territorio y Diplomacia Pública.**

El comportamiento percibido como *deseable* se distingue entre papeles o roles y acciones concretas. Distinguiendo la naturaleza del comportamiento, se desarrollan dos Hipótesis auxiliares:

*H5a Tener diferente visión de los papeles destacados a desempeñar por las Administraciones favorece tener percepción distinta entre Marca Territorio y Diplomacia Pública.*

*H5b Tener diferente visión de las acciones concretas a desempeñar por las Administraciones favorece tener percepción distinta entre Marca Territorio y Diplomacia Pública.*

Como se ha señalado en el Capítulo 3, es relativamente reciente introducir en la reflexión sobre la naturaleza de las dimensiones de la MT (en especial sobre la dimensión *Place Brand Equity*) y su proceso de creación, el enfoque político, (Lucarelli, 2012) que lógicamente está vinculado a la naturaleza de la gestión pública en los territorios.

El enfoque político (Zenker y Martin, 2011) se desarrolla a la par que la preocupación por el *engagement* de los *stakeholders* (Gaio, 2010; Kavartzis, 2012) y su relación con los procesos de co-creación de MT (Kavartzis y Hatch, 2013).

En este sentido, también se reflexiona sobre la creación de MT en sistemas que permiten diferentes manifestaciones de la participación política como pueden ser los regímenes democráticos y no democráticos (Pasquinelli, 2013; Struxness, 2013; Kerr y Balakrishnan, 2012). Quiere esto decir, que los comportamientos de los actores relevantes en la creación de MT están regulados por las reglas del juego en una sociedad y cabría conocer si son necesarias ciertas premisas políticas, que permitan la participación democrática, para crear una MT (Eshuis, Braun y Klijn, 2013).

De este enfoque político surge la sexta Hipótesis, la cual, supone que el tipo de liderazgo de las Administraciones al crear MT está vinculado a la manera en que se concibe la participación de los agentes públicos y privados.

**H6 Tener diferente visión del tipo de liderazgo deseable de las Administraciones al crear Marcas Territorio favorece tener una percepción distinta sobre la concepción participativa de los actores públicos y privados en el sistema político.**

Vinculadas a esta cuestión, se desarrollan tres Hipótesis auxiliares. En relación con el tipo de liderazgo público, la primera Hipótesis auxiliar dirige su mirada hacia el comportamiento de los agentes de la sociedad civil y la segunda, hacia los roles *legítimos* de las Administraciones al crear una MT. La tercera Hipótesis auxiliar manifiesta que el tipo de liderazgo preferido guardará relación con la visión de lo que es una MT. En este sentido, parece plausible señalar que una visión más cercana a la gestión pública (no estrictamente comunicacional) o la gobernanza se identificaría con posturas cercanas hacia un liderazgo menos ‘Verticista’ de las Administraciones al crear MT.

*H6a Al crear una MT, diferente tipo de liderazgo deseable para las Administraciones muestra distinta percepción del papel otorgado a la sociedad civil del territorio en su creación.*

*H6b Al crear una MT, diferente tipo de liderazgo deseable para las Administraciones muestra distinta percepción sobre los papeles (‘Relacionales’ vs. ‘Estratégicos’) a cumplir por ésta.*

*H6c Al crear una MT, diferente tipo de liderazgo deseable para las Administraciones muestra una percepción diferente de lo que se entiende por MT (definición preferida de MT).*

La literatura apunta a que las empresas privadas y las MT son interdependientes entre sí, es decir, pueden crear valor las unas a las otras y viceversa (Pappu, Quester y Cooksey, 2007). Ahora bien, esa interdependencia puede ser positiva, negativa o neutra (Lui, 2012). Este aspecto fue desarrollado en el Capítulo 2 bajo la denominación de ‘efecto lugar de origen’.

Parece existir consenso en una marca privada explicitará su lugar de origen si percibe la existencia de beneficios en imagen a la hora de competir en los mercados internacionales. En cambio, si la marca privada no percibe estos beneficios, y teme que su imagen pueda ser dañada, ocultará su lugar de procedencia o incluso lo falseará haciéndose pasar por provenir de una MT más conveniente para sus objetivos comerciales (Seisdedos y Mateo, 2010). Esto quedó explicitado en las estrategias de *namings* presentadas, en el Capítulo 2, por las marcas españolas del Foro de Marcas Renombradas Españolas.

Ahora bien, en el sentido contrario, en relación a cuál debe ser el comportamiento de las Administraciones hacia las marcas privadas del territorio, parece no existir consenso.

En todo caso, se señala el papel potencial que las empresas privadas del territorio tienen como ‘diplomáticos públicos’ si en sus relaciones externas participan de una intencionalidad estratégica destinada a mejorar la imagen de su MT de origen (White, 2012).

Para explorar las diferentes posturas se plantean la Hipótesis séptima, la cual, supone que el comportamiento señalado como *legítimo* para las Administraciones está vinculado a la concepción de cómo deben relacionarse las Administraciones y las empresas al crear una MT.

**H7 Tener una percepción estratégica o relacional sobre el comportamiento deseable de las Administraciones favorece percibir de forma diferente como deben interaccionar los actores públicos y privados al crear una MT.**

Con el fin de delimitar el comportamiento de las Administraciones en diferentes roles y actividades, así como entender la congruencia interna de las posturas señaladas, se desarrollan tres Hipótesis auxiliares:

*H7a Tener una percepción estratégica o relacional sobre los papeles deseables de las Administraciones favorece percibir de forma diferente como deben interactuar las Administraciones y empresas privadas.*

*H7b Tener una percepción estratégica o relacional sobre las actividades concretas de las Administraciones favorece percibir de forma diferente como deben interactuar las Administraciones y empresas privadas.*

Por último, como la academia apunta a la existencia de discrepancias contrastadas entre las visiones teóricas y las actuaciones reales a la hora de crear MT se puede presumir una diferencia de perspectivas en función del grupo de pertenencia (Hanna y Rowley, 2012; Kavaratzis y Hatch, 2013).

Por tanto, planteamos como Hipótesis:

**H8 En función del grupo de pertenencia o del rol que se juega en la creación de MT se tiene un diferente posicionamiento ante los fenómenos estudiados.**



## **Capítulo 5. Método de investigación utilizado**



## 5.1. Variables usadas en la investigación

En la primera década de investigación (2000-2010) los estudios relacionados con las MT han sido fundamentalmente exploratorios y éste es el motivo por el que, por un lado, predomina el uso de metodologías cualitativas y de análisis del caso, y por otro, los análisis estadísticos en los escasos estudios cuantitativos existentes son poco complejos (Chan y Marafa, 2013). Para estos autores, la aplicación de técnicas cuantitativas y mixtas en la investigación sobre las MT constituye una oportunidad que merece la pena ser explorada.

En la presente tesis realizamos (a) un análisis de las cuestiones planteadas en nuestros objetivos específicos y (b) un estudio de las posiciones que adoptan los individuos que pertenecen a los grupos de interés cuando adoptan un rol relacionado con la creación de MT. Nuestro enfoque es cuantitativo a fin de ir más allá de fotografías y descripciones puntuales o de casos específicos. Para alcanzar nuestros objetivos de estudio e Hipótesis de trabajo hemos seguido un proceso clásico de investigación consistente en:

1. Definir las variables que permiten operativizar y medir los fenómenos planteados en los objetivos e Hipótesis.
2. Construir un cuestionario basado en Website.
3. Determinar los públicos objetivos o agentes que se analizarán.
4. Realizar un amplio trabajo de campo.
5. Realizar un análisis estadístico de la información.

En el presente Capítulo explicamos los puntos primero a cuarto del anterior listado, dejando el último punto para el siguiente Capítulo, donde profundizaremos en los hallazgos realizados.

### 5.1.1. Variables directamente incluidas en el cuestionario

Con el fin de realizar una contribución en la línea señalada anteriormente, se diseña como herramienta de recogida de información para este trabajo un cuestionario estructurado y estandarizado de doce preguntas que plantea cuestiones que evolucionan en forma de embudo (de lo general a lo particular) en cuanto al papel de las Administraciones al crear MT.<sup>36</sup>

En primer lugar, es relevante conocer el concepto dado a la MT y para ello se diseñan las preguntas 1 y 2, con cuatro posibles respuestas que se extraen de las conceptualizaciones más relevantes y distintivas sobre MT reflejadas en la literatura. Se solicita cuál es la opción que considera más cercana (pregunta 1) y más lejana (pregunta 2) de entre las ofrecidas.

La primera de las opciones pone el acento en que la MT es una ‘imagen percibida’ interna y externamente en las dimensiones físicas, políticas, económicas y culturales (Zenker y Braun 2010; Zenker y Petersen, 2010), la segunda se focaliza en el *management* y el desarrollo territorial (De San Eugenio-Vela, 2011a, 2012), la tercera en la MT como herramienta de ‘comunicación’ (Hernández-Alonso, 2012) y la cuarta en la MT como ‘política pública’ estratégica para un territorio (Eshuis, Braun y Klijn, 2013; Eshuis y Edwards, 2008; Go y Govers, 2013; Go y Trunfio, 2012; Klijn, Eshuis y Braun, 2012; Paz 2008; Sancino, 2010).

Tabla 5.1: Pregunta 1 (Variable P01a) y Pregunta 2 (Variable P01b)

Definiciones	Referencias
1. Red de asociaciones en la mente de los públicos basada en la expresión visual, verbal e idiosincrasia de un territorio que tiene dimensiones físicas, políticas, económicas y culturales y se dirige a todos los <i>stakeholders</i> de un territorio	Zenker y Braun 2010; Zenker y Petersen, 2010
2. Marca pública compuesta de elementos tangibles e intangibles para gestionar y comunicar estratégicamente un territorio cuyo objetivo es el desarrollo territorial	De San Eugenio-Vela, 2011a, 2012
3. Herramienta de comunicación político-institucional para proyectar una imagen coherente y favorable, que incide sobre las relaciones internacionales, incrementa las exportaciones y/o atrae capital económico o humano	Hernández-Alonso, 2012

<sup>36</sup> Se adjunta el cuestionario completo en el Anexo 2.

Tabla 5.1: Pregunta 1 (Variable P01a) y Pregunta 2 (Variable P01b)

<b>Definiciones</b>	<b>Referencias</b>
4. Proyecto para la gobernanza territorial, vehículo para que converjan las soluciones a problemáticas de un territorio, requiriendo la participación de actores públicos y privados al formular y aplicar políticas públicas	Braun y Klijn, 2013; Eshuis y Edwards, 2008; Eshuis, Braun y Klijn, 2013; Eshuis y Braun, 2012; Go y Govers, 2013; Go y Trunfio, 2012; Paz 2008; Sancino, 2010

En la pregunta 3 se exponen un número determinado de atributos de la MT, que se extraen de aquellos referenciados en la literatura. El objetivo es conocer en qué grado se reconocen éstos, y si el reconocimiento de los atributos guarda relación con la definición más cercana y lejana de MT.

Tabla 5.2 : Pregunta 3 (Variable P03)

<b>Atributos</b>	<b>Referencias</b>
a. Una construcción social, entendida como un resultado de la sociedad de un territorio	Baxter y Kerr, 2010; Boisen et al., 2011
b. El comportamiento de la sociedad de un territorio, que genera significados sobre un territorio	Govers y Go, 2009
c. Un instrumento de gobernanza territorial con un enfoque público	Braun, 2008
d. La imagen percibida de un territorio	Keller y Hehmann, 2006; Kotler y Gertner, 2002; Zenker y Braun, 2010
e. Una herramienta para generar competitividad	Aaker, 2004
f. La oferta de valor de un territorio	Callarisa-Fiol, 2010
g. Una promesa de los activos de un territorio	
h. Un paraguas que da sentido a otras marcas territoriales más pequeñas	Sánchez-Gutián, 2012
i. Conjunto de valores sobre los que se construye una promesa diferenciada	Paz, 2005
j. Evocación de señas de identidad de un territorio	

Las preguntas 4 y 5 se crean para conocer la adscripción a una línea de pensamiento en relación con la Arquitectura de marcas y la construcción de la 'identidad territorial' y de MT. Los ítems de la pregunta 4 se han diseñado de modo que representan a las tres posturas posibles desarrolladas en el Capítulo 3: estrategia 'Monolítica', 'De Respaldo' y 'Multimarcas'.

Tabla 5.3 : Pregunta 4 (Variable P04)

<b>Arquitectura de Marcas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Referencias</b>
a. Una MT debe crear una promesa de valor única para todos sus públicos	'Monolítica'	Go y Trunfio, 2012; Kavaratzis, 2012
b. Debe emitir un mensaje unitario independientemente de los públicos a los que se dirija	'Monolítica'	
c. Debe comunicar una única identidad única y simple	'Monolítica'	

Tabla 5.3 : Pregunta 4 (Variable P04)

<b>Arquitectura de Marcas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Referencias</b>
d. Debe crear una única promesa de valor pero ésta debe adaptarse a sus diferentes públicos de interés	'De Respaldo'	
e. Debe emitir un único mensaje pero adaptado a sus diferentes públicos	'De Respaldo'	
f. Debe comunicar una identidad diversa pero que tenga un 'común múltiplo' para los diferentes públicos destino	'De Respaldo'	
g. Debe crear promesas de valor que varíen en función de los públicos destino	'Multimarcas'	
h. Debe emitir mensajes diferentes a públicos distintos	'Multimarcas'	
i. Debe comunicar una identidad diversa y compleja a sus diferentes públicos	'Multimarcas'	Ooi, 2010; Ramos-Ostio, 2010

Además, se desea conocer si existe relación entre la cuestión de las identidades del territorio en la creación de una MT (desarrollada en el Capítulo 1) y la postura adoptada en cuanto a la Arquitectura de MT (punto 3.2), ya que las cuestiones de la 'identidad territorial' y la Identidad de MT son consideradas muy relevantes como punto de partida para la creación de la MT (Brown, McDonagh y Shultz II, 201; Houghton y Stevens, 2011; Kalandides, 2011; 2012; Kavaratzis y Hatch, 2013).

Tabla 5.4: Pregunta 5 (Variable P05)

<b>'Identidad territorial' e Identidad de MT</b>	<b>Referencias</b>
a. Es más correcto hablar de 'identidades de un territorio' que una única identidad para éste	Hanna y Rowley, 2012; Ljungber y Pucher, 2012; Mayes, 2008; Pasquinelli, 2012
b. En una MT debe predominar la imagen más fuerte o exportable frente a mostrar una pluralidad de identidades	Boisen et. al, 2011; Zavattaro, 2012
c. Los creadores de MT deben tener una postura neutral respecto de las identidades	Kalandides, 2012
d. Su identidad es resultado de la negociación entre los <i>brand managers</i> y los <i>stakeholders</i> de un territorio	Bianchini y Ghilardi 2007; Govers y Go, 2009; Kavaratzis y Hatch, 2013

La pregunta 6 recoge la visión en sobre el grado de semejanza entre la MT y la Diplomacia Pública y presenta las diferentes concepciones manifestadas en el marco teórico (Figura 2.2).

Según ésta, los acercamientos a la relación entre MT y Diplomacia Pública serían los siguientes; (1) la Diplomacia Pública y las MT son esferas diferentes con distintos objetivos, estrategias y actores, (2) la Diplomacia Pública es una herramienta al servicio de la MT, (3) la MT es un instrumento de la Diplomacia Pública, (4) la Diplomacia Pública y las MT son conceptos distintos que se relacionan porque ambas tienen en cuenta la cultura, identidad, imagen y el valor de un territorio, (5) la MT y la

Diplomacia Pública tienen los mismos objetivos pues persiguen la creación de una imagen positiva del territorio.

Tabla 5.5: Pregunta 6 (Variable P06)

<b>Grado de Semejanza</b>	<b>Referencias</b>
a. Nula, son conceptos y realidades distintas	Pasquinelli, 2012
b. Pequeña, porque la Diplomacia Pública es una parte de la MT	Anholt, 2007; Govers, 2013
c. Grande, porque la MT es un instrumento para la Diplomacia Pública	De San Eugenio-Vela, 2013 Szondi, 2008
d. Total, ambos conceptos expresan lo mismo y tienen los mismos objetivos	Popescu y Corbos, 2013

Las preguntas 7 y 8 se plantean con el objetivo de conocer la adscripción a una línea de pensamiento en relación con el rol de las Administraciones como actores en la puesta en marcha de la MT y el sistema político, de gobierno y de gobernanza, en la creación de una MT. Más en concreto, la pregunta 7 incide en la cuestión de si la MT requiere un tipo concreto de sistema político para gestarse. En relación con la anterior, la pregunta 8, explora la naturaleza del liderazgo en los procesos de generación de MT y por ende, la visión (más vertical u horizontal) de creación/co-creación de MT.

Tabla 5.6: Preguntas 7 y 8 (Variables P07 y P08)

<b>Pregunta 7 (Variable P07)</b>	
<b>Sistema político y MT</b>	<b>Referencias</b>
El proceso para crearla necesita tener como base un sistema político que posibilite la participación democrática	Eshuis, Braun y Klijn, 2013; Halachmi y Meng, 2013; Lucarelli, 2012; Pasquinelli, 2013; Struxness, 2013
<b>Pregunta 8 (Variable P08)</b>	
<b>Liderazgo público-privado</b>	<b>Referencias</b>
1. Su identidad se debe definir por el gobierno en función de un proyecto político	Hernández-Alonso, 2012
2. Su identidad debe ser liderada por las Administraciones	Puig-Picart, 2009
3. Su identidad debe ser el resultado de la interacción de las Administraciones con el resto de fuerzas del territorio	
4. Su identidad debe ser co-liderada por los agentes públicos y privados relevantes del territorio	Pasquinelli, 2013; Kavaratzis, 2012; Kavaratzis y Hatch, 2013
5. Su identidad debe definirse por la sociedad del territorio	

La pregunta 9 se orienta a conocer la línea de pensamiento en cuanto a las relaciones entre dos actores clave para la creación de la MT: las Administraciones y las empresas privadas del territorio, según los diferentes planteamientos expuestos en el punto 2.2.1.

Tabla 5.7 : Pregunta 9 (Variable P09)

<b>Las relaciones entre las Administraciones y las empresas privadas del territorio</b>	<b>Referencias</b>
a. Las Administraciones deben favorecer las relaciones entre las marcas comerciales (empresas privadas) y la propia MT	Sánchez, Cubillo y Cerviño, 2005; Seisdedos y Mateo, 2010

Tabla 5.7 : Pregunta 9 (Variable P09)

b.	Las Administraciones deben favorecer la creación de marcas sectoriales, de denominación de origen o de calidad, entre otras	
c.	Las marcas comerciales son agentes de la Diplomacia Pública de un territorio	White, 2012
d.	Las marcas comerciales deben defender sus intereses con independencia de los intereses de las MT	Propio
e.	Sólo las Administraciones deben liderar las MT como marcas públicas	Propio
f.	Las marcas privadas y las MT son interdependientes en la creación de valor	Lui, 2012; Peralba-Fortuny, 2006

En la pregunta 10 se interroga sobre papel otorgado a la sociedad civil del territorio (más pasivo o más activo) en la puesta en marcha de una MT. De este modo, la pregunta está orientada a conocer como se debe producir la interacción entre dos actores de la sociedad del territorio (Administraciones y sociedad civil) que potencialmente intervienen en la creación de una MT.

Tabla 5.8 : Pregunta 10 (Variable P10)

<b>Papel sociedad del territorio</b>	<b>Referencias</b>
a. Sólo consumidora de la MT	Kotler et. al.,1993,1999
b. Embajadora de la MT	Freire, 2009; Kavartzis, 2004
c. Legitimadora o sostenedora activa de la MT	Eshuis y Edwards, 2008; Paz, 2008
d. Co-creadora de la MT	Kavartzis, 2012; Zenker y Petersen, 2010

Como se ha señalado en el Capítulo 3, los modelos de creación-gestión de MT analizados provienen fundamentalmente de la metodología de la planificación estratégica, aunque la línea de pensamiento relacional toma paulatinamente más fuerza (Eshuis y Klijn, 2012; Gaio, 2010; Go y Trunfio, 2012).

A la hora de plantear el comportamiento de las Administraciones como actores clave en la creación MT, entendiendo éste como los roles y las actividades concretas percibidas como *legítimas*, se han diseñado para las preguntas 11 (roles) y 12 (actividades), ítems de enfoque estratégico y relacional. Estos ítems han sido extraídos de los componentes distintivos de los modelos expuestos en las Tablas 3.1 y 3.2, donde se comparan los componentes distintivos del proceso de creación-gestión de la MT.

La doble naturaleza de los ítems está orientada a explorar si se participa de una u otra visión (estratégica vs. relacional) y, si en función del grupo de pertenencia, predomina una percepción sobre otra.

Tabla 5.9: Pregunta 11 (Variable P11)

<b>Roles de las Administraciones al crear MT</b>	<b>Referencias</b>
a. Generar atributos tangibles e intangibles en el que se sustenten las experiencias de MT	Kerr y Johnson, 2005
b. Aglutinar fuerzas, dinámicas en forma de marca paraguas para los actores y productos de un territorio	Braun, 2012
c. Iniciar o dinamizar procesos de desarrollo territorial	De San Eugenio-Vela, 2012
d. Estimular recompensas que faciliten comportamientos proMarca Territorio (que favorezcan su desarrollo y difusión)	Gaio, 2010
e. Activar a los <i>stakeholders</i> o públicos relevantes internos a la hora de crear una MT	Eshuis y Klijn, 2012; Gaio, 2010; Go y Trunfio, 2012; Kavaratzis, 2012
f. Coordinar las acciones realizadas desde las propias administraciones que intervienen en un mismo territorio	Pasquinelli, 2012
g. Establecer explícitamente las relaciones de la Marca Territorio con otras marcas del territorio públicas (otras MT) y/o privadas (marcas comerciales)	Braun, 2012
h. Definir la estrategia territorial para una MT	Anholt, 2007; Metaxas, 2002
i. Crear canales de participación e instrumentos que favorezcan la gobernanza de la MT	Eshuis, Braun y Klijn, 2013; Go y Govers, 2013; Paz, 2006
j. Desarrollar una comunicación exterior para favorecer la imagen positiva del territorio	Hernández-Alonso, 2012

La pregunta 12 incluye una relación de actividades concretas, de carácter estratégico y relacional, a llevar a cabo por las Administraciones a la hora de crear una MT.

Tabla 5.10: Pregunta 12 (Variable P12)

<b>Actividades de las Administraciones al crear una MT</b>	<b>Referencias</b>
a. Analizar estratégicamente la marca (públicos, competencia y estudio interno)	Azevedo, 2005; Karvelyte y Chiu, 2012; Kerr y Balakrishnan, 2012; Kerr y Johnson, 2005; Regalado et al, 2012; Van der Akker, 2011; Wallstöm et al, 2009
b. Definir la identidad/concepto de la marca y el posicionamiento deseado	Azevedo, 2005; Giannopoulos et.al, 2010; Karvelyte y Chiu, 2012; Kerr y Johnson, 2005; Wallstöm et al 2009;
c. Retroalimentar el proceso de creación con información a todos sus intervinientes	Wallstöm et al 2009
d. Plantear una Arquitectura de marcas	Van den Akker 2011
e. Definir el portfollio de productos estratégicos que se desarrollarán a partir de las potencialidades del territorio	Kerr y Johnson, 2005; Van der Akker, 2011
f. Definir los beneficios para las empresas privadas del territorio y los agentes de la sociedad civil del territorio en función de las aspiraciones de éstos y con el fin de generar su participación activa o <i>engagement</i>	Hanna y Rowley, 2013
g. Definir la participación de los agentes participantes	Gaio 2010; Kerr y Balakrishnan, 2012
h. Movilizar a los agentes interesados en la MT para que colaboren	Gaio 2010
i. Legitimar a los <i>stakeholders</i> y potenciar su intervención	Gaio 2010
j. Liderar el proceso de creación de MT	Gaio 2010; Hanna y Rowley, 2013

Finalmente, en el cuestionario se solicita la auto-adscripción a uno de los cuatro grupos que hemos considerado: académicos, técnicos de las Administraciones, cargos políticos y consultores.

### 5.1.2. Variables usadas para contrastar las Hipótesis

El contraste de cada una de las Hipótesis se realiza tanto con variables simples planteadas directamente en el cuestionario (que se han desarrollado en el apartado anterior) como con otras de nueva creación que resultan de agrupar en categorías de análisis las citadas variables simples.

A continuación se expone, para cada Hipótesis, las variables simples o recodificadas utilizadas en su contraste.

Las tres primeras Hipótesis (**H1a**, **H1b** y **H2**) usan variables que se incluyen directamente en el cuestionario, tal y como se observa en la Tabla 5.11.

Tabla 5.11. Variables utilizadas en H1 y H2

Hipótesis	Variables usadas	Preguntas en el cuestionario
<b>H1</b>	H1a	Definición preferida
		Atributos
	H1b	Definición menos preferida
		Atributos
<b>H2</b>		Definición preferida
		Semejanza Diplomacia Pública y MT

Para la **Hipótesis 3**, la Tabla 5.12 muestra las variables usadas y las preguntas a las que corresponden.

Tabla 5.12. Variables utilizadas en H3

Hipótesis	Variables usadas	Preguntas en el cuestionario
<b>H3</b>		Definición preferida
		Posicionamiento identidad
		Arquitectura percibida

Se utilizan tres conceptos básicos:

- a. La definición preferida de MT (P01a).
- b. El Posicionamiento frente a la ‘identidad territorial’ y de MT (P05recodificada), que en esta Hipótesis se plantea como la diferenciación entre las siguientes posturas: (a) ‘Pluralidad’ (una MT debe presentar una identidad o varias), (b) ‘Intervencionismo’ (los gestores de la MT deben ser neutrales o por el contrario intervencionistas, tener una intencionalidad, en relación con la identidad) y (c) ‘Mix’ (se considera que las respuestas no deben plantear una posición o postura teóricamente ‘congruente’). Es decir, con respecto a esta última cuestión, se pueden manifestar por parte de un mismo encuestado tomas de posición que señalen el apoyo a ítems que *a priori* muestran posturas diversas.

De este modo, las respuestas se agrupan en seis categorías: tres para la variable ‘Pluralidad’ (‘Identities’, ‘Identidad’, ‘Mix’) y otras tres para la variable ‘Intervencionismo’ (‘Neutralidad’, ‘Intencionalidad’, ‘Mix’).

Tabla 5.13. Posturas ante el posicionamiento en la Identidad

Posición identidad	Posturas	
Variable ‘Pluralidad’	‘Identities’	Puntúa (4,5) (a)Es más correcto hablar de ‘identidades de un territorio’ que de una única identidad para éste Puntúa (1,2) (b)Debe predominar la imagen más fuerte o exportable y no mostrar una pluralidad de identidades
	‘Identidad’	Puntúa (4,5) (b)Debe predominar la imagen más fuerte o exportable y no mostrar una pluralidad de identidades Puntúa (1,2) (a)Es más correcto hablar de ‘identidades de un territorio’ que de una única identidad para éste
	‘Mix’	(a+b) Se opta por afirmar o negar los dos extremos a la vez
Variable ‘Intervencionismo’	‘Neutralidad’	Puntúa (4,5) (c)Los creadores de la marca deben tener una postura neutral respecto de las identidades Puntúa (1,2) (d)Su identidad es resultado de la negociación entre los <i>brand managers</i> y los <i>stakeholders</i> de un territorio
	‘Intencionalidad’	Puntúa (4,5) (d)Su identidad es resultado de la negociación entre los <i>brand managers</i> y los <i>stakeholders</i> de un territorio Puntúa (1,2) (c)Los creadores de la marca deben tener una postura neutral respecto de las identidades
	‘Mix’	(c+d) Se opta por afirmar o negar los dos extremos a la vez

- c. La Arquitectura de marcas (P04recodificada) percibida, donde distinguimos entre tres categorías de Arquitectura ‘Monolítica’ (p04a+p04b+p04c), ‘De Respaldo’ (p04d+p04e+p04f) y ‘Multimarca’ (p04g+p04h+p04i).

Tabla 5.14. Tipos de Arquitectura de MT

<b>Arquitectura de marcas (P04recodificada)</b>	
P04 'Monolítica'	a. Debe crear una (única) promesa de valor b. Debe emitir un mensaje unitario independientemente de los públicos a los que se dirija c. Debe comunicar una identidad única y simple
P04 'De Respaldo'	d. Debe crear una única promesa de valor pero éste debe adaptarse a sus diferentes públicos de interés e. Debe emitir un único mensaje pero adaptado a sus diferentes públicos f. Debe comunicar una identidad diversa pero que tenga un 'común múltiplo' para los diferentes públicos destino
P04 'Multimarca'	g. Debe crear promesas de valor que varíen en función de los públicos de destino h. Debe emitir mensajes diferentes a públicos distintos i. Debe comunicar una identidad diversa y compleja a sus diferentes públicos

En cuanto a la **Hipótesis 4**, la Tabla 5.15 muestra las variables y sus correspondientes preguntas.

Tabla 5.15. Variables utilizadas en H4

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables usadas</b>	<b>Preguntas en el cuestionario</b>
H4a	Definición preferida Papel de la sociedad del territorio	P01a P10
H4b	Definición preferida Administraciones y empresas privadas del territorio	P01a P09
H4c	Definición preferida Roles <i>aceptables</i> Administraciones	P01a P11

En relación con la **Hipótesis 5**, en la Tabla 5.16 se exponen las variables usadas y las preguntas planteadas en el cuestionario.

Tabla 5.16. Variables utilizadas en H5

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables usadas</b>	<b>Preguntas en el cuestionario</b>
H5a	Semejanza Diplomacia Pública y MT (Poca/Elevada) Papeles estratégicos y relacionales Administraciones	P06 recodificada 'Semejanza' P11 recodificada 'Enfoque Papeles'
H5b	Semejanza Diplomacia Pública y MT (Poca/Elevada) Actividades estratégicas y relacionales Administraciones	P06 recodificada 'Semejanza' P12 recodificada 'Enfoque Actividades'

Para la H5a, a partir de la variable 'Grado de semejanza entre Diplomacia Pública y MT' (P06) se crea la variable recodificada denominada P06recodificada ('Semejanza') que se categoriza en 'Poca' (puntuía 1,2) y 'Elevada' semejanza (puntuía 3,4).

Tabla 5.17. Grado de semejanza entre Diplomacia Pública y MT

<b>'Semejanza' (P06 recodificada)</b>	<b>Categorías</b>
a. Nula, son conceptos y realidades distintas	Poca (1,2)
b. Pequeña, porque la Diplomacia Pública es una parte de la MT	
c. Grande, porque la MT es un instrumento para la Diplomacia Pública	Elevada (3,4)
d. Total, ambos conceptos expresan lo mismo y tienen los mismos objetivos	

La variable 'Los papeles *aceptables* de las Administraciones' (P11) se agrupa en una nueva variable denominada P11recodificada ('Enfoque Papeles') con dos categorías: P11Rel ('Papeles relacionales', que aglutina a los ítems b, d, e, g, i) y P11Est ('Papeles Estratégicos', que aglutina a los ítems a, c, f, h, j del cuestionario).

Tabla 5.18. Enfoque Papeles *aceptables* en las Administraciones al crear MT

<b>'Enfoque Papeles' (P11recodificada)</b>	<b>Categorías Enfoque</b>
a. Generar atributos tangibles e intangibles en el que se sustenten las experiencias de MT	Papeles Estratégicos
b. Aglutinar fuerzas, dinámicas en forma de marca paraguas para los actores y productos de un territorio	Papeles Relacionales
c. Iniciar o dinamizar procesos de desarrollo territorial	Papeles Estratégicos
d. Estimular recompensas que faciliten comportamientos proMarca Territorio (que favorezcan su desarrollo y difusión)	Papeles Relacionales
e. Activar a los <i>stakeholders</i> o públicos relevantes internos a la hora de crear una MT	Papeles Relacionales
f. Coordinar las acciones realizadas desde las propias Administraciones que intervienen en un mismo territorio	Papeles Estratégicos
g. Establecer explícitamente las relaciones de la MT con otras marcas del territorio públicas (otras MT) y/o privadas (marcas comerciales)	Papeles Relacionales
h. Definir la estrategia territorial para una MT	Papeles Estratégicos
i. Crear canales de participación e instrumentos que favorezcan la gobernanza de la MT	Papeles Relacionales
j. Desarrollar una comunicación exterior para favorecer la imagen positiva del territorio	Papeles Estratégicos

Para la H5b, se tienen en cuenta las variables recodificadas 'Semejanza' (P06recodificada) categorizada como 'Poca' ("Nula, son conceptos y realidades distintas" y "Pequeña, porque la Diplomacia Pública es una parte de la MT") y 'Elevada' ("Grande, porque la MT es un instrumento para la Diplomacia Pública" y "Total, ambos conceptos expresan lo mismo y tienen los mismos objetivos"), y 'Enfoque Actividades' (P12recodificada), que distingue entre 'Actividades Relacionales' (P12Rel, ítems c, f, g, h, i) y 'Actividades Estratégicas' (P12Est, ítems a, b, d, e, j), ver Tabla 5.19.

Tabla 5.19. Enfoque Actividades *aceptables* de las Administraciones al crear MT

<b>'Enfoque Actividades' (P12recodificada)</b>	<b>Categoría Enfoque Actividad</b>
a. Analizar estratégicamente la marca (públicos, competencia y estudio interno)	Estratégica
b. Definir la identidad/concepto de la marca y el posicionamiento deseado	Estratégica
c. Retroalimentar el proceso de creación con información a todos sus intervinientes	Relacional
d. Plantear una arquitectura de marcas	Estratégica
e. Definir el portfolio de productos estratégicos que se desarrollarán a partir de las potencialidades del territorio	Estratégica
f. Definir los beneficios para las empresas privadas del territorio y los agentes de la sociedad civil del territorio en función de las aspiraciones de éstos y con el fin de generar su participación activa o <i>engagement</i>	Relacional
g. Definir la participación de los agentes participantes	Relacional
h. Movilizar a los agentes interesados en la MT para que colaboren	Relacional
i. Legitimar a los <i>stakeholders</i> y potenciar su intervención	Relacional
j. Liderar el proceso de creación de MT	Estratégica

Para contrastar la **Hipótesis 6** hemos utilizado las variables que se muestran en la Tabla 5.20.

Tabla 5.20. Variables utilizadas en H6

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables usadas</b>	<b>Preguntas en el cuestionario</b>
H6a	Liderazgo público-privado	P08
	Papel de la sociedad del territorio	P10
H6b	Liderazgo público-privado Verticista	P08V 'Liderazgo Verticista'
	Liderazgo público-privado Adhocrático	P08A 'Liderazgo Adhocrático'
	Papeles estratégicos de las Administraciones	P11Est 'Papeles Estratégicos'
	Papeles relacionales de las Administraciones	P11Rel 'Papeles Relacionales'
H6c	Definición preferida	P01a
	Liderazgo público-privado	P08

La variable P08 (Tipo de liderazgo de las Administraciones) se agrupa en una nueva variable denominada 'Liderazgo público-privado' (P08recodificada) con dos categorías; 'Liderazgo Verticista' (P08V) para aquellos que puntúan 1 y 2 y 'Liderazgo Adhocrático' (P08A) para aquellos que puntúan 4 y 5 en la citada variable, ver Tabla 5.21.

Tabla 5.21. Tipos de liderazgo público-privado

<b>Liderazgo público-privado (P08recodificada)</b>	<b>Categorías</b>
1. Su identidad se debe definir por el gobierno en función de un proyecto político	'Verticista' (P08V)
2. Su identidad debe ser liderada por las Administraciones	
3. Su identidad debe ser el resultado de la interacción de las Administraciones con el resto de fuerzas del territorio	Intermedio
4. Su identidad debe ser co-liderada por los agentes públicos y privados relevantes del territorio	'Adhocrático' (P08A)
5. Su identidad debe definirse por la sociedad del territorio	

La variable P11, como en los casos anteriores, se recodifica en la nueva variable denominada 'Enfoque Papeles' (P11recodificada) con dos categorías: 'Papeles

Relacionales’ (P11Rel, que aglutina a los ítems b, d, e, g, i) y ‘Papeles Estratégicos’ (P11Est, que aglutina a los ítems a, c, f, h, j), ver Tabla 5.22.

Tabla 5.22. Enfoque papeles *aceptables* para las Administraciones al crear MT

<b>‘Enfoque Papeles’ (P11recodificada)</b>	<b>Categorías Papeles</b>
a. Generar atributos tangibles e intangibles en el que se sustenten las experiencias de MT	Estratégicos
b. Aglutinar fuerzas, dinámicas en forma de marca paraguas para los actores y productos de un territorio	Relacionales
c. Iniciar o dinamizar procesos de desarrollo territorial	Estratégicos
d. Estimular recompensas que faciliten comportamientos pro-Marca Territorio (que favorezcan su desarrollo y difusión)	Relacionales
e. Activar a los <i>stakeholders</i> o públicos relevantes internos a la hora de crear una MT	Relacionales
f. Coordinar las acciones realizadas desde las propias Administraciones que intervienen en un mismo territorio	Estratégicos
g. Establecer explícitamente las relaciones de la MT con otras marcas del territorio públicas (otras MT) y/o privadas (marcas comerciales)	Relacionales
h. Definir la estrategia territorial para una MT	Estratégicos
i. Crear canales de participación e instrumentos que favorezcan la gobernanza de la MT	Relacionales
j. Desarrollar una comunicación exterior para favorecer la imagen positiva del territorio	Estratégicos

A continuación se aborda la **Hipótesis 7**, para ésta se utilizan las variables que se muestran en la Tabla 5.23.

Tabla 5.23. Variables utilizadas en H7

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables usadas</b>	<b>Preguntas en el cuestionario</b>
H7a	Administraciones y empresas privadas del territorio Alto intervencionismo	P09a recodificada ‘Alto intervencionismo’
	Administraciones y empresas privadas del territorio Bajo intervencionismo	P09d recodificada ‘Bajo intervencionismo’
	Papeles estratégicos de las Administraciones	P11Est ‘Papeles Estratégicos’
	Papeles relacionales de las Administraciones	P11Rel ‘Papeles Relacionales’
H7b	Administraciones y empresas privadas del territorio Alto intervencionismo	P09a recodificada ‘Alto intervencionismo’
	Administraciones y empresas privadas del territorio Bajo intervencionismo	P09d recodificada ‘Bajo intervencionismo’
	Actividades estratégicas de las Administraciones	P12Est ‘Actividades Estratégicas’
	Actividades relacionales de las Administraciones	P12Rel ‘Actividades Relacionales’
H7c	Papeles estratégicos de las Administraciones	P11Est ‘Papeles Estratégicos’
	Papeles relacionales de las Administraciones	P11Rel ‘Papeles Relacionales’
	Actividades estratégicas de las Administraciones	P12Est ‘Actividades Estratégicas’
	Actividades relacionales de las Administraciones	P12Rel ‘Actividades Relacionales’

En cuanto a H7a y H7b, los análisis se van a realizar entre las variables recodificadas P11Est ('Papeles Estratégicos') y P11Rel ('Papeles Relacionales') para la primera y P12Est ('Actividades Estratégicas') y P12Rel ('Actividades Relacionales') para la segunda y las variables P09 categorizadas en dos niveles (P09a: "las Administraciones deben favorecer las relaciones entre las marcas comerciales y la propia MT"; P09d: "las marcas comerciales del territorio deben defender sus intereses con independencia de los intereses de la MT"). Consideramos que estas son dos posturas extremas en relación con la visión que se tiene de la colaboración entre empresa privada y Administraciones en la creación de una MT. De este modo, P09a supone una visión más intervencionista en el papel de las Administraciones y P09d una visión que entiende que el intervencionismo o intencionalidad debe ser bajo o nulo. Las respuestas a estas dos variables se agrupan en la variable P09 recodificada en dos categorías 'Alta' y 'Baja', ver Tabla 5.24.

Tabla 5.24. Recodificación de P09

<b>P09a recodificada 'Alto intervencionismo'</b>	<b>P09d recodificada 'Bajo Intervencionismo'</b>
Cuando P09a=1,2 se agrupa en P09a recodificada Baja (P09a recodificada=1)	Cuando P09d=1,2 se agrupa en P09d recodificada Baja (P09d recodificada=1)
Cuando P09a=3, se agrupa en P09a recodificada=2	Cuando P09d=3, se agrupa en P09d recodificada=2
Cuando P09a=4,5, se agrupa en P09a recodificada Alta (P09a recodificada=3)	Cuando P09d=4,5, se agrupa en P09d recodificada Alta (P09d recodificada=3)

En cuanto a H7c, cabe señalar que las cuatro variables recodificadas; P11Est ('Papeles Estratégicos') y P11Rel ('Papeles Relacionales') y P12Est ('Actividades Estratégicas') y P12Rel ('Actividades Relacionales') se agrupan en dos categorías 'Alta' (puntuán 4,5) y 'Baja' (puntuán 1,2).

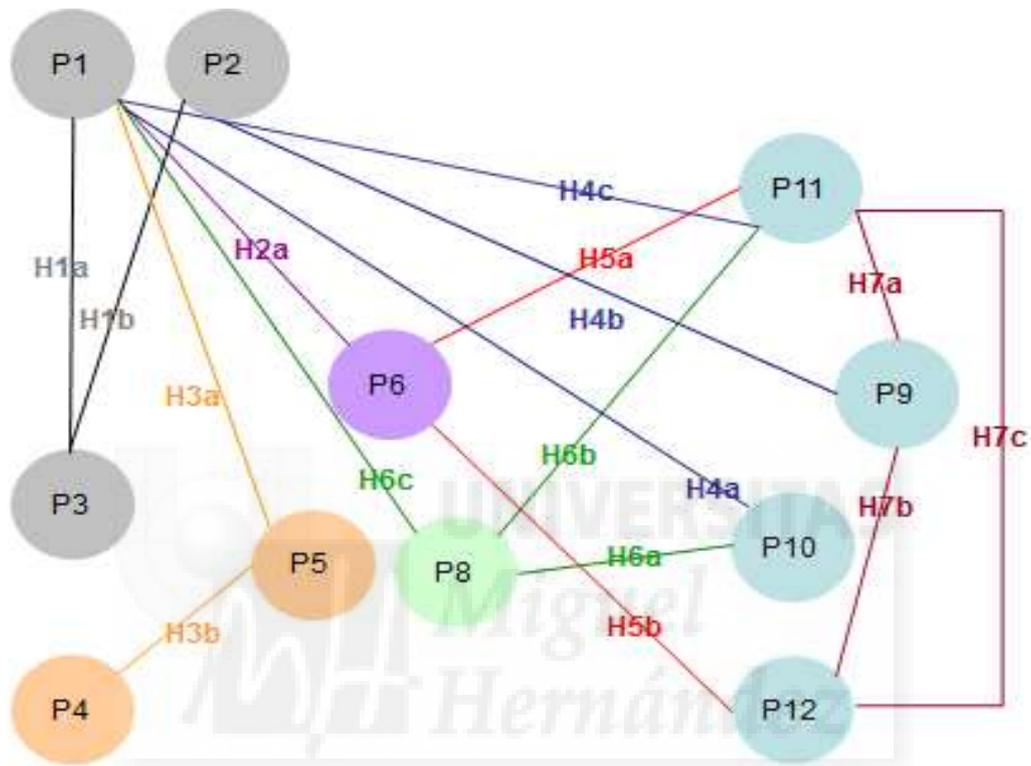
En cuanto a la **Hipótesis 8**, a continuación en la Tabla 5.25 se indican las variables usadas y las preguntas correspondientes del cuestionario.

Tabla 5.25. Variables utilizadas en H8

<b>Hipótesis</b>	<b>Variables usadas</b>	<b>Preguntas en el cuestionario</b>
<b>H8</b>	Grupo de pertenencia	P 'Grupo de Pertenencia'
	Definición preferida de MT	P01a
	Atributos de MT	P03
	'identidad territorial' y de MT	P05
	Semejanza DP y MT	P06
	Sistema político y MT	P07
	Liderazgo público-privado	P08
	Administraciones y empresas privadas del territorio	P09
	Papel sociedad civil del territorio	P10
	Roles de las Administraciones al crear MT	P11
	Actividades de las Administraciones al crear MT	P12

Con el objetivo de presentar una visión de conjunto se plantean gráficamente, en la Figura 5.1, las Hipótesis (de 1 a 7) expresadas anteriormente y su vinculación con las preguntas del cuestionario a partir de las que se crean las variables simples y recodificadas usadas para contrastar las citadas Hipótesis.

Figura 5.1. Esquema general de las preguntas del cuestionario y las Hipótesis planteadas



Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Selección de los sujetos de la muestra

A la hora de seleccionar los sujetos de la muestra se han tenido en cuenta los agentes que tienen una influencia relevante sobre el comportamiento de las Administraciones en relación con la creación de MT.

- a) El Sector Público: Las Administraciones. Su doble naturaleza se refleja por la convivencia de dos tipos de actores: los cargos políticos que diseñan y eligen determinadas políticas públicas entre las diferentes posibilidades que el marco regulatorio legal que las Administraciones permite y los técnicos de las Administraciones, que implementan los proyectos y las acciones y que, por tanto, hacen tangibles las políticas públicas (diplomáticos, técnicos de desarrollo territorial, -turístico, cultural, económico-, responsables de políticas públicas estratégicas, responsables de comunicación institucional, entre otros).
- b) El Sector Privado: Las Empresas Consultoras. Los consultores que trabajan para empresas y/o organismos privados sin ánimo de lucro asesoran a los actores (políticos y tecnócratas) de las Administraciones (locales, regionales, estatales o supraestatales) en el diseño y puesta en marcha de proyectos estratégicos para un territorio como pueden ser los procesos de creación de una MT.
- c) El Sector Público y Privado: Las Universidades y los *Think Tanks*
  - c1. *Las Universidades*. Son agentes relevantes los académicos de disciplinas relevantes para la creación de MT como el marketing, la comunicación, las relaciones internacionales o la gestión pública, que mediante sus investigaciones construyen el *corpus* teórico sobre el que asentar la praxis profesional. Además, se da el caso de que pueden realizar activamente tareas de mediación entre agentes comunitarios para la creación de una MT en un territorio orientada su desarrollo (Cavacchi, Rinaldi y Corsi, 2013).
  - c2. *Los Think Tanks*. Toman la forma de asociaciones sin ánimo de lucro o fundaciones y pueden ser financiadas con fondos públicos, privados o una combinación de éstos. Están conformados por *expertos* de prestigio que analizan y asesoran a las Administraciones en materias vinculadas a las políticas públicas.

Resultado de la determinación de cuáles son los actores clave que influyen en la creación-gestión de MT por parte de las Administraciones, se seleccionan cuatro tipologías de públicos objetivo a los que orientar el trabajo empírico que son; los académicos o investigadores, los técnicos de las Administraciones, los cargos políticos y los consultores profesionales.

### **5.3. Trabajo de campo realizado**

Una vez determinadas las cuatro tipologías de públicos objetivo (académicos, técnicos de las Administraciones, cargos políticos y consultores profesionales) se procedió a la búsqueda de profesionales que cumplieran estos perfiles utilizando acciones presenciales (acudiendo a foros, congresos y cursos especializados, entre otros) y *on line*. En este sentido, ha resultado fundamental la utilización de canales profesionales como la red ‘Linkedin’ y la red especializada para las Administraciones ‘Novagob’.

Gracias a la búsqueda de perfiles profesionales mediante palabras clave como ‘Marca Territorio’, ‘Marca Ciudad’, ‘Marca País’, ‘Marca Destino’, ‘marketing territorial’, ‘comunicación pública’, ‘gestión pública’, ‘*place branding*’, ‘*place marketing*’, ‘*city branding*’, ‘*destination branding*’, ‘*nation branding*’, entre otras, se localizaron perfiles potenciales, se les invitó a estar en contacto con la investigadora, se les presentó brevemente la investigación y se realizó una primera catalogación de los perfiles según los cuatro segmentos establecidos. Este proceso, de captación de uno en uno, se ha realizado durante los años 2012 y 2013.

En paralelo a la determinación de la pertenencia al grupo objetivo se realizó la valoración de la adecuación del *currículum vitae* del profesional al perfil deseado buscando que los sujetos preseleccionados hubieran tenido experiencia previa (en la investigación o en la praxis) en la creación-gestión de MT (Marca Ciudad, Marca Región, Marca Destino, Marca País) o en alguna de sus dimensiones. Es decir, los miembros seleccionados definitivamente para ser invitados a participar en la investigación lo han sido bajo un criterio de ‘expertise’<sup>37</sup>. Ahora bien, los participantes

---

<sup>37</sup> Se trata de profesionales que tienen o han tenido experiencia en la creación o gestión de marcas como: ‘Marca España’, ‘Marca País Perú’ (Promperú), ‘Marca País Colombia’, ‘Marca País Argentina’, ‘Marca Región Castilla-León’, Marca Ciudad ‘Arequipa’, Marca Ciudad ‘Madrid’, Marca Ciudad ‘Santander’, Marca Destino ‘Colombia es Pasión’, Marca Destino ‘Comunidad Valenciana’, Marcas Ciudad de la Red

en estos cuatro grupos poseen diversos enfoques disciplinarios (Lucarelli, 2012; Kavaratzis, Braun y Zenker, 2010; Alonso y Bea, 2012; Balakrishnan y Kerr, 2013) en campos que provienen de disciplinas como el marketing, la comunicación, la sociología, la ciencia política o el derecho, entre otras, debido a que como se señaló en el marco teórico, el estudio de las MT requiere de un enfoque integrador interdisciplinar (Hankinson, 2010; De San Eugenio-Vela, Fernández-Cavià, Nogué y Jiménez-Morales, 2013).

Además de esta primera segmentación y debido a que la experiencia profesional de los contactos ha evolucionado a lo largo de los años, se ha preferido, con el fin de ajustarse al máximo a la realidad percibida, que a la hora de participar en el cuestionario (enero y febrero de 2014) los sujetos se auto-catalogaran en uno de los segmentos.

Una referencia especial merecen los académicos-investigadores pues en gran parte los participantes son contactados como resultado de la lectura por parte de la investigadora de publicaciones académicas o de divulgación sobre la materia. Esto significa, que un número relevante de los autores citados en el marco teórico de esta tesis doctoral han participado activamente en la investigación.

El cuestionario se remitió usando una URL<sup>38</sup> al correo electrónico profesional de los miembros de la muestra seleccionada solicitando la participación en la investigación durante los meses de enero y febrero de 2014 y se obtuvieron 262 cuestionarios válidos, divididos en 30 cargos políticos, 61 académicos, 102 consultores profesionales y 72 técnicos de las Administraciones.

---

Española de Smart Cities, entre otras, bien trabajando en la propia Administración Pública como Presidentes, Directores Generales, Directores de Marketing, Directores de Comunicación, entre otros cargos, en consultoras especializadas (Futurbrand, Anholt, Vincés, Fundación Metròpoli, entre otras), en *Think Tanks* (Real Instituto el Cano, entre otros) o investigadores de diversas universidades, fundamentalmente españolas y en menor medida europeas y latinoamericanas.

<sup>38</sup> <https://es.surveymonkey.com/s/placebranding>.



## Capítulo 6. Resultados



En este Capítulo presentamos los resultados obtenidos para los objetivos descriptivos y las diferentes Hipótesis planteadas. A fin de facilitar la comprensión y la lectura, volveremos a enunciar las Hipótesis como recordatorio para el lector.

## **6.1. Resultados para los objetivos descriptivos**

En el apartado 4.2.1. de esta tesis nos planteamos algunas cuestiones descriptivas a lo largo de 11 preguntas. Las Tablas de Frecuencias y Proporciones en la adscripción a los diferentes ítems se presentan en el Anexo 1.

La primera pregunta descriptiva se focalizaba sobre el concepto predominante que tendrían los públicos que potencialmente trabajan desde la Administración, o desde el asesoramiento a ésta, en la creación de MT. Como se puede contrastar en la Tabla 6.1, la visión comunicacional de la MT (“Herramienta de comunicación político-institucional para proyectar una imagen coherente y favorable, que incide sobre las relaciones internacionales, incrementa las exportaciones y atrae capital económico”) es la predominante. En cambio, la definición más cercana a la gobernanza territorial es la menos preferida (“Proyecto para la gobernanza territorial, vehículo para que converjan las soluciones a problemáticas de un territorio, requiriendo la participación de actores públicos y privados al formular y aplicar políticas públicas”).

La pregunta 2, correspondiente al segundo objetivo descriptivo, se orientaba a conocer cuáles eran los atributos más relevantes de una MT. Reforzando los resultados de la primera pregunta, los 2 atributos más valorados de MT son: ‘Imagen percibida de un territorio’ y ‘herramienta para generar competitividad’. Mientras, los dos menos valorados son: ‘instrumento de gobernanza territorial con enfoque público’ y ‘un paraguas que da sentido a otras marcas territoriales más pequeñas’ (Ver Tabla 6.3).

La tercera pregunta descriptiva se enfocaba hacia la ‘identidad territorial’ y la Identidad de MT y su consecuencia en la praxis, la Arquitectura de MT. De las tres posibles estrategias, la ‘De Respaldo’ es la más aceptada seguida de la ‘Monolítica’. La ‘Multimarcas’ es la que menor apoyo recibe (Ver Tabla 6.3).

La pregunta 4, iba destinada a conocer cuál era la posición predominante en cuanto a la relación entre MT y Diplomacia Pública. Como opción más elegida, La MT se concibe como un instrumento de la Diplomacia Pública (Ver Tabla 6.3).

La pregunta descriptiva 5 cuestionaba sobre si eran necesarias pre-condiciones políticas que permitieran la participación social al crear MT. En este sentido, la postura mayoritaria expresa un total acuerdo a que el proceso para crear MT necesita tener como base un sistema político que permita la participación democrática. Relacionada con ésta, nos preguntábamos sobre el papel de las Administraciones y su liderazgo de los procesos de creación de MT (pregunta 6). La opción predominante es que ‘la Identidad de MT debe ser co-liderada por los agentes públicos y privados relevantes del territorio’ y las opciones sustancialmente menos elegidas son las que se refieren al ‘liderazgo del gobierno en función de un proyecto político’ y al ‘liderazgo de las Administraciones’ en los procesos de creación de MT (Ver Tablas 6.2 y 6.3.).

La pregunta descriptiva 7 se focalizada sobre el rol de las Administraciones y las empresas privadas del territorio al crear MT. Las posturas favoritas señalan que las Administraciones deben favorecer las relaciones entre las marcas comerciales y la MT, que las empresas privadas son agentes de la Diplomacia Pública y que las Administraciones deben crear marcas sectoriales de origen o calidad. Por el contrario, la opción manifiestamente menos elegida es la de que solo las Administraciones Públicas deben liderar las MT como marcas públicas (Ver Tabla 6.3).

La pregunta descriptiva 8 se orientaba a conocer el papel de la sociedad civil del territorio al crear MT. A la sociedad civil se le otorga fundamentalmente el papel de co-creadora de la MT (Ver Tabla 6.1).

En las preguntas 9 y 10 se cuestionaba sobre los roles y las acciones concretas *legítimas* de las Administraciones al crear MT. Se acepta de buen grado que las Administraciones realicen roles y actividades concretas para crear MT. El rol más apreciado es el de desarrollar una comunicación exterior para favorecer la Imagen y la actividad más destacada, la de analizar estratégicamente la marca (públicos, competencia y estudio interno) (Ver Tablas 6.4 y 6.5).

A la pregunta 11 se le da respuesta en el apartado 6.9 de esta tesis.

## 6.2. Resultados para la Hipótesis 1

Esta Hipótesis plantea que dar una definición de lo que es una MT implica citar unos atributos que sean consistentes con dicha definición. Por tanto, desarrollamos dos Hipótesis auxiliares:

*H1a Tener una ‘visión’ (definición preferida) de lo que es una MT favorece asumir una serie de atributos en ésta, que tienen que ser consistentes con la naturaleza de la definición preferida.*

*H1b Tener un tipo de ‘visión’ menos preferida de lo que es una MT favorece asumir una relación con los atributos menos destacados que componen la MT.*

Para comprobar la H1a aplicamos un análisis discriminante usando la variable P01a (definición preferida por cada sujeto) como variable dependiente, y las variables P03a hasta P03j como variables independientes (atributos de la MT). Este análisis discriminante tiene como objetivo detectar la existencia de diferencias entre grupos de variables (nuestras variables independientes) que permitan no sólo clasificar las existentes sino también nuevas observaciones que se pudieran realizar en los grupos de pertenencia analizados.

Este análisis obliga a comprobar (a) que las variables tienen un comportamiento de normalidad multivariante y (b) que las matrices de varianzas y covarianzas son iguales en cada grupo. Respecto de la primera condición, la normalidad multivariante es muy compleja de probar y el paquete estadístico utilizado provee sólo el ajuste de cada variable individual, obteniéndose ajustes por Chi-cuadrado de Pearson con  $p > 0.03$ . Aunque  $0,03 < 0,05$ , entendemos que la probabilidad obtenida nos permite preguntarnos por la segunda condición. Sólo en el caso de que las matrices de varianzas-covarianzas sean iguales para todos los grupos entonces desecharíamos este análisis. Sin embargo, la prueba de igualdad de matrices de covarianza (M de Box) da  $M=213,32$  ( $df_1=165$ ,  $df_2=113972,03$ ) siendo  $p=0,04$ . Al ser significativa (por debajo del valor estándar 0,05) interpretamos que las matrices de covarianzas son distintas y, por tanto, parece existir cierta capacidad discriminante.

Los resultados obtenidos (ver Tabla 6.6) permiten reconocer un ajuste suficientemente bueno para aplicar este análisis por cuanto:

- (a) Las medias de los grupos son significativamente distintas para todas las variables excepto para P03h (“La MT se define como un paraguas que da sentido a otras MT más pequeñas”).
- (b) La Lambda de Wilks (L-W) presenta niveles significativos para dos de las funciones.
- (c) Se clasifica correctamente al 53,8% de los casos.

Tabla 6.6. Resultados para H1a

Prueba de funciones	L-W	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a 3	0,547	152,097	30	0,00
2 a 3	0,829	47,393	18	0,00
3	0,961	10,086	8	0,26

Desde un punto de vista estricto, consideramos que este porcentaje de clasificación, aun estando por encima del 50%, no permite crear una clasificación suficientemente consistente. Por ello, consideramos que no existe un verdadero poder discriminante; esto es, la definición preferida no tiene atributos que sean consistentes para los encuestados, por lo que **no podemos aceptar H1a**.

En relación a la Hipótesis H1b repetimos el análisis discriminante, considerando P01b como variable de agrupación (la definición menos preferida) y como variables independientes las relativas a los atributos de las marcas (P03a a P03j). La M de Box (M=193,61; df1=1,07 y df2=53641,18 p=0,25) resulta ser no significativa, por lo que puede aceptarse la igualdad de varianzas-covarianzas entre los diferentes grupos, concluyéndose que pueden proceder de la misma población y no de poblaciones distintas. Por tanto, no hay diferencias significativas entre las puntuaciones de los atributos de la MT en función de la definición menos preferida. En este caso, además, aunque para la menos preferida los atributos fuesen bajos, no se encontrarían diferencias significativas entre sus puntuaciones y la de las correspondientes al resto de grupos.

El análisis discriminante muestra que se clasifica correctamente al 50,4% de los casos, por lo que siguiendo con nuestra visión estricta, rechazamos que exista un perfil de atributos determinado para la definición menos preferida. Esto es, **no podemos aceptar H1b**.

Por tanto, si no podemos aceptar las Hipótesis auxiliares, **tampoco se puede aceptar la principal (H1).**

### 6.3. Resultados para la Hipótesis 2

Esta Hipótesis pretende conocer si la preferencia por una definición u otra de MT mostrará (o debería mostrar) diferencias en la percepción que se tiene entre Diplomacia Pública y MT. Para ello, en primer lugar comprobamos la normalidad de la distribución de la variable P06 (Grado de semejanza entre Diplomacia Pública y Marca Territorio). Se concluye que no hay un comportamiento estadístico normal dado que las pruebas de Kolmogorov-Smirnov (KS) y Shapiro-Wilk (SW) son altamente significativas, por lo que se puede rechazar que la variable de interés se comporte como una distribución normal. La Tabla 6.7 muestra los resultados.

Tabla 6.7. Pruebas de normalidad para H2

Definición (P06)	Prueba K-S	Prueba S-W
‘Red de asociaciones percibidas’	0,25 (p=0,00)	0,86 (p=0,00)
‘Marca Pública para desarrollo territorial’	0,30 (p=0,00)	0,82 (p=0,00)
‘Herramienta de Comunicación’	0,39 (p=0,00)	0,75 (p=0,00)
‘Proyecto de Gobernanza Territorial’	0,25 (p=0,00)	0,86 (p=0,00)

Por tanto, aplicamos la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, con el fin de conocer si los rangos promedios respecto a nuestra variable de interés (P06, o semejanza entre Diplomacia Pública y MT) son iguales o distintos para las definiciones dadas, así como para cada uno de los grupos poblacionales estudiados (cargo político, académico, técnico de las Administraciones y consultor). La Tabla 6.8 muestra los resultados.

En relación con la primera cuestión, el resultado es significativo pudiéndose afirmar que existen diferencias entre la distribución de la variable ‘Grado de semejanza entre Diplomacia Pública y Marca Territorio’ (P06) y la definición preferida de MT (P01a).

Tabla 6.8. Pruebas estadísticas (Kruskal-Wallis) para H2 (n=260)

Definición MT	N	RM	Resultados	Grupo	N	RM	Resultados
‘Red de asociaciones percibidas’	62	113,98		1	30	154,10	
‘Marca Pública para desarrollo territorial’	63	116,56	$\chi^2= 12,23$ df= 3	2	59	104,90	$\chi^2= 15,63$ D f= 3
‘Herramienta de Comunicación’	85	147,12	p=0,01	3	70	146,07	p=0,00

‘Proyecto de Gobernanza Territorial’	50	140,30	4	101	127,65
RM : Rango promedio para la prueba usada					

De este modo, al existir diferencias entre los tipos de definiciones y los grupos poblacionales respecto de la semejanza percibida entre Diplomacia Pública y MT concluimos que **se acepta la Hipótesis 2** “tener diferente definición preferida de MT supone percibir de un modo diferente el grado de semejanza entre Diplomacia Pública y MT”.

#### 6.4. Resultados para la Hipótesis 3

Esta Hipótesis señala que existen diferencias entre la Arquitectura de MT reconocida (‘Monolítica’, ‘De Respaldo’ y ‘Multimarca’) y el posicionamiento ante aquella considerando la definición preferida de MT. Para testarla hemos planteado tres variables: definición preferida de MT, Arquitectura de marca y posicionamiento del sujeto frente a la MT. El objetivo es reconocer la existencia de diferencias en las puntuaciones otorgadas al posicionamiento dado a la MT considerando que previamente se adscribe a una Arquitectura de marca determinada. La Tabla 6.9 muestra los resultados aplicando la prueba de Kruskal-Wallis, como versión no paramétrica del análisis de la varianza. Se aplica dado que no se sigue una distribución normal y se dan bajas frecuencias en algunas categorías.

Tabla 6.9. Resultados para la H3

		Def 1		Def 2		Def 3		Def 4		
		N	KW	N	KW	N	KW	N	KW	
P05id	Monolítica	Identidad	10	$\chi^2=7,15$	13	$\chi^2=16,01$	19	$\chi^2=20,54$	8	$\chi^2=12,22$
		Mix	36	p=0,03	39	p=0,00	39	p=0,00	29	p=0,02
		Identidades	16		11		27		13	
	Respaldo	Identidad	10	$\chi^2=5,88$	13	$\chi^2=7,15$	19	$\chi^2=11,05$	8	$\chi^2=14,32$
		Mix	36	p=0,05	39	p=0,03	39	p=0,00	29	p=0,01
		Identidades	16		11		27		13	
	Multimarca	Identidad	10	$\chi^2=2,89$	13	$\chi^2=7,15$	19	$\chi^2=17,42$	8	$\chi^2=1,23$
		Mix	36	p=0,24	39	p=0,03	39	p=0,00	29	p=0,54
		Identidades	16		11		2		13	
P05nein	Monolítica	Neutralidad	11	$\chi^2=0,83$	6	$\chi^2=4,05$	10	$\chi^2=1,72$	11	$\chi^2=3,52$
		Mix	43	p=0,66	51	p=0,13	64	p=0,42	34	p=0,17
		Intencionalidad	8		6		11		5	
	Respaldo	Neutralidad	11	$\chi^2=1,70$	6	$\chi^2=3,44$	10	$\chi^2=0,44$	11	$\chi^2=0,13$
		Mix	43	p=0,43	51	p=0,18	64	p=0,82	34	p=0,93
		Intencionalidad	8		6		11		5	
	Multimarca	Neutralidad	11	$\chi^2=1,80$	6	$\chi^2=0,81$	10	$\chi^2=2,60$	11	$\chi^2=0,43$
		Mix	43	p=0,40	51	p=0,66	64	p=0,27	34	p=0,80
		Intencionalidad	8		6		11		5	
N		62		63		85		50		

Def 1: La MT como Red de asociaciones percibidas  
 Def 2: La MT como Marca Pública para desarrollo territorial  
 Def 3: La MT como Herramienta de Comunicación  
 Def 4: La MT como Proyecto de Gobernanza Territorial'  
 P05id = 'Pluralidad identitaria'  
 P05nein= 'Intervencionismo en la identidad'  
 Todas las pruebas tienen 2 grados de libertad  
 KW= prueba de Kruskal Wallis; df= grados de libertad; p= significación

Cuando se concibe la MT como una red de asociaciones percibidas por los públicos con dimensiones físicas, políticas, económicas y culturales (P01a=1) (Zenker y Braun, 2010), solo podemos afirmar que las medianas de la variable Arquitectura de Marca 'Monolítica' son distintas para las tres posibles categorías ('Identidades', 'Identidad', 'Mix') cuando se adopta un enfoque de 'Pluralidad Identitaria' (corresponde a la variable P05id). En cambio, no existen diferencias en las medianas de la variable 'Intervencionismo en la Identidad' en ninguna de las tipologías de Arquitectura de Marcas ('Monolítica', 'De Respaldo', 'Multimarcas').

Al concebir la MT como una marca pública para gestionar y comunicar estratégicamente un territorio orientada ésta al desarrollo territorial (De San Eugenio-Vela, 2012) (si P01a=2), se puede afirmar que existen diferencias de medianas sólo para Arquitectura de Marcas 'Monolítica' y 'De Respaldo' en las distintas categorías de la

variable 'Pluralidad Identitaria'. Al igual que en el caso anterior, para las distintas Arquitecturas de Marcas en cada una de las categorías de la variable 'Intervencionismo en la Identidad' ('Neutralidad', 'Intencionalidad', 'Mix') no se obtiene significatividad.

Si se entiende la MT como una herramienta de comunicación para proyectar una imagen positiva (si  $P01a=3$ ) (Hernández-Alonso, 2012) los tres contrastes de la variable Arquitectura de Marcas ('Monolítica', Respaldo, 'Multimarcas') resultan significativos. Por tanto, las medianas de estas variables para las distintas categorías de la variable 'Pluralidad Identitaria' son distintas. Siguiendo la misma tendencia, en las diferentes Arquitecturas de Marcas no se obtiene ningún contraste significativo en cada una de las categorías de la variable 'Intervencionismo en la Identidad'.

Finalmente, en el caso de identificar la MT como un proyecto de gobernanza territorial (si  $P01a=4$ ) (Eshuis, Braun y Klijn, 2013), se dan diferencias de medianas para las variables Arquitectura 'Monolítica' y 'De Respaldo' en cada categoría de la variable 'Pluralidad Identitaria' y como en los casos anteriores, no aparece contraste significativo en relación con la Arquitectura de Marcas en las categorías de 'Intervencionismo en la Identidad'.

En general se observa:

- 1) No hay ninguna prueba que ofrezca resultados significativos ( $p < 0,05$ ) para el caso de un posicionamiento intervencionista en la identidad,
- 2) Sólo en el caso de adscripción a una Arquitectura 'Monolítica' y 'Pluralidad Identitaria', todas las medianas en las diferentes definiciones de MT son significativamente diferentes. Para el resto de casos encontramos un mix de contrastes significativos/no significativos.

Esto anterior se resume en la Tabla 6.10, concluyendo que **H3 se acepta parcialmente** ya que se encuentra significatividad en relación con la 'Pluralidad Identitaria' (P05id), pero en ningún caso en el 'Intervencionismo en la Identidad' (P0nein).

Tabla 6.10. Resultados para H3

<b>Definición dada a MT (P1)</b>	<b>Pluralidad e Intervencionismo sobre la Identidad en la creación de MT (P5)</b>	<b>Arquitectura de Marcas más relevante (P4)</b>
Cuando $P01a=$ 'Red de	Pluralidad Identitaria (P05id ) ( 'Identidades', 'Identidad', 'Mix' )	Arquitectura de Marcas 'Monolítica'

Tabla 6.10. Resultados para H3

Definición dada a MT (P1)	Pluralidad e Intervencionismo sobre la Identidad en la creación de MT (P5)	Arquitectura de Marcas más relevante (P4)
asociaciones percibidas'	Intervencionismo en la Identidad (P05nein) ('Neutralidad', 'Intencionalidad', 'Mix')	Inexistente
Cuando P01a='Marca Pública para desarrollo territorial'	Pluralidad Identitaria (P05id) ('Identidades', 'Identidad', 'Mix')	Arquitectura de Marcas 'Monolítica' Arquitectura de Marcas De Respaldo
	Intervencionismo en la Identidad (P05nein) ('Neutralidad', 'Intencionalidad', 'Mix')	Inexistente
Cuando P01a='Herramienta de Comunicación'	Pluralidad Identitaria (P05id) ('Identidades', 'Identidad', 'Mix')	Arquitectura de Marcas 'Monolítica', Arquitectura de Marcas' De Respaldo' Arquitectura de Marcas 'Multimarcas'
	Intervencionismo en la Identidad (P05nein) ('Neutralidad', 'Intencionalidad', 'Mix')	Inexistente
Cuando P01a='Proyecto de Gobernanza Territorial'	Pluralidad Identitaria (P05id) ('Identidades', 'Identidad', 'Mix')	Arquitectura de Marcas 'Monolítica' Arquitectura de Marcas 'De Respaldo'
	Intervencionismo en la Identidad (P05nein) ('Neutralidad', 'Intencionalidad', 'Mix')	Inexistente

## 6.5. Resultados para la Hipótesis 4

La Hipótesis 4 plantea que la visión preferida de lo que es una MT afecta al rol de los actores relevantes. Para abordar su análisis es preciso considerar que hay tres actores relevantes que se relacionan al crear MT (ver Capítulo 2): la sociedad civil, las empresas privadas y las Administraciones. Por eso, planteamos tantas Hipótesis auxiliares como actores relevantes hemos considerado, quedando:

- H4a Diferente visión preferida de lo que es una Marca Territorio muestra una distinta percepción del grado de participación que debería tener la sociedad civil del territorio al crear una MT.*
- H4b Diferente visión preferida de lo que es una Marca Territorio muestra una percepción distinta sobre cómo deben interaccionar las Administraciones y las empresas privadas del territorio al crear una MT.*
- H4c Diferente visión preferida de lo que es una MT muestra una percepción distinta sobre los papeles legítimos a desempeñar por las Administraciones al crear una MT.*

Para la H4a se utiliza, de nuevo, el contraste no paramétrico de Kruskal-Wallis. En nuestro caso se obtiene que  $KW=15,16$  ( $df=3$ ;  $p=0,00$ ), lo que implica que las medianas de la percepción del papel de la sociedad civil para las distintas definiciones de MT son

distintas. Por consiguiente, que la visión preferida de MT supone una percepción diferente en cuanto a la participación de los actores de la sociedad civil al crear MT. Las definiciones ‘Red de Asociaciones Percibidas’ (Def1) y ‘Proyecto de Gobernanza Territorial’ (Def4) tienen un rango promedio muy parecido (Rango para Def1= 148,14; Rango para Def4 = 149,56) y alto, mientras que el rango más bajo aparece en la definición ‘Herramienta de Comunicación’ (Def3) (RM=112,85). La Tabla 6.11 muestra los resultados encontrados.

Por tanto, el resultado es significativo. Es decir, existe asociación entre la definición predilecta de MT y el papel que los entrevistados creen que debe jugar la sociedad civil del territorio, por lo que **se acepta la Hipótesis H4a.**

Tabla 6.11. Resultados para H4a

Definición de MT	N	RM	Resultados
‘Red de asociaciones percibidas’ (P01=1)	62	148,14	$\chi^2=15,16$ df= 3 p=0,00
‘Marca Pública para desarrollo territorial’ (P01=2)	63	121,83	
‘Herramienta de Comunicación’ (P01=3)	85	112,85	
‘Proyecto de Gobernanza Territorial’ (P01=4)	50	149,56	
Total	260		

Para la H4b, se ha aplicado la prueba  $T^2$  de Hotelling (ver Tabla 6.12) con el fin de comprobar si las distintas definiciones de MT corresponden con una visión diferente del papel que debe tener la empresa privada en la creación de MT. Es resultado es significativo para todas las definiciones de MT, se rechaza, por tanto, que los elementos de la escala tengan la misma mediana o distribución para cada definición de MT. Y esto supone que, **se acepta la Hipótesis H4b.**

Tabla 6.12. Resultados para H4b

Definiciones de MT	N	$T^2$ Hotelling
‘Red de asociaciones percibidas’ (P01=1)	62	74,32 (p=0,00)
‘Marca Pública para desarrollo territorial’ (P01=2)	63	97,99 (p=0,00)
‘Herramienta de Comunicación’ (P01=3)	85	163,83 (p=0,00)
‘Proyecto de Gobernanza Territorial’ (P01=4)	50	89,77 (p=0,00)

Con la H4c, se desea comprobar si las distintas definiciones de MT corresponden con una percepción diferente de los roles *acceptables* para las Administraciones al crear MT. Para ello, utilizamos la prueba  $T^2$  Hotelling cuyos resultados muestran probabilidades altamente significativas para todas las definiciones de MT (ver Tabla 6.13). Por este motivo, **se acepta H4c.**

Tabla 6.13. Resultados para H4c

Definiciones de MT	N	T <sup>2</sup> Hotelling
'Red de asociaciones percibidas' (P01=1)	62	74,32(p=0,00)
'Marca Pública para desarrollo territorial' (P01=2)	63	161,54(p=0,00)
'Herramienta de Comunicación' (P01=3)	85	104,14(p=0,00)
'Proyecto de Gobernanza Territorial' (P01=4)	50	93,64(p=0,00)

## 6.6. Resultados para la Hipótesis 5

La Hipótesis 5 plantea que tener diferente visión sobre el comportamiento *deseable* de las Administraciones favorece una percepción distinta entre como se concibe el grado de semejanza/desemejanza entre la MT y la Diplomacia Pública. Ésta Hipótesis la hemos subdividido en dos Hipótesis auxiliares. Son:

*H5a Tener diferente visión de los papeles destacados a desempeñar por las Administraciones favorece tener percepción distinta sobre Marca Territorio y Diplomacia Pública.*

*H5b Tener diferente visión de las acciones concretas a desempeñar por las Administraciones favorece tener percepción distinta sobre Marca Territorio y Diplomacia Pública.*

Para testar la Hipótesis H5a realizamos, de forma previa, dos transformaciones:

1. La variable P06 'Grado de semejanza entre Diplomacia Pública y Marca Territorio' se transforma en otra que denominamos 'Semejanza' (P06recodificada) donde agrupamos las opciones de respuesta en dos niveles: 'Poca' (para los niveles de respuesta 1,2) y 'Elevada' semejanza (para los niveles de respuesta 3,4).
2. La variable 'Los papeles aceptables de las Administraciones' (P11) se transforma en una nueva variable, denominada 'Enfoque Roles' (P11recodificada) creándose dos categorías: la categoría 'Relacional' (que aglutina a los ítems b, d, e, g, i) y la categoría 'Estratégica' (que aglutina a los ítems a, c, f, h, j). La primera categoría pasa a denominarse 'Enfoque Roles Relacionales' (P11Rel) y la segunda 'Enfoque Roles Estratégicos' (P11Est).

Hemos comprobado que las variables no son normales, aplicando entonces la prueba de Mann-Whitney para la diferencia de medianas entre los grupos. Los resultados son los que aparecen en la Tabla 6.14. Puede verse que las probabilidades son mayores que el estándar de 0,05 por lo que no puede rechazarse que las diferencias existentes sean

debidas al azar y no a una causa determinada. Por tanto, **rechazamos lo planteado de H5a.**

Tabla 6.14. Resultados para H5a

	'Semejanza'	Pruebas KS	N	RM	Resultados
'Enfoque Roles relacionales'	Poca	0,136 (df=102; p=0,00)	102	127,65	U de M-W = 7.767,00 Z= -0,49 p=0,62
	Elevada	0,130 (df=158; p=0,00)	158	132,34	
	Total	--	260		
'Enfoque Roles estratégicos'	Poca	0,205 (df=102; p=0,00)	102	127,72	U de M-W = 7.774,50 Z= -0,48 p=0,63
	Elevada	0,149 (df=158; p=0,00)	158	132,29	
	Total	--	260		

Para testar la Hipótesis H5b, como en el caso anterior, se realizan de forma previa, dos transformaciones:

3. La variable P06 'Grado de semejanza entre Diplomacia Pública y Marca Territorio' se transforma en otra que denominamos 'Semejanza' (P06recodificada) donde agrupamos las opciones de respuesta en dos niveles: 'Poca' (para los niveles de respuesta 1,2) y 'Elevada' semejanza (para los niveles de respuesta 3,4).
4. La variable P12 ('Las actividades *aceptables* de las Administraciones') se transforma en 'Enfoque Actividades' (P12recodificada) creándose dos categorías: la categoría 'Relacional' (que aglutina a los ítems c, f, g, h, i) y la categoría 'Estratégica' (que aglutina a los ítems a, b, d, e, j). La primera categoría pasa a denominarse 'Enfoque Actividades Relacionales' (P12Rel) y la segunda 'Enfoque Actividades Estratégicas' (P12Est).

También en este caso se ha comprobado que las variables no son normales, aplicando entonces la prueba de Mann-Whitney para la diferencia de medianas entre los grupos. Los resultados son los que aparecen en la Tabla 6.15. Las probabilidades son superiores a 0,05 por lo que no puede aceptarse que las diferencias existentes procedan de causas distintas del azar y en consecuencia, **rechazamos lo planteado de H5b.**

Tabla 6.15. Resultados para H5b

	‘Semejanza’	Pruebas KS	N	RM	Resultados
‘Enfoque Actividades Relacionales’	Poca	0,164 (df=102; p=0,00)	102	132,01	U de M-W = 7.904,00 Z= -0,26 p=0,79
	Elevada	0,166(df=158; p=0,00)	158	129,53	
	Total	--	260		
‘Enfoque Actividades Estratégicas’	Poca	0,211(df=102; p=0,00)	102	131,15	U de M-W = 7.991,50 Z= -0,11 p=0,91
	Elevada	0,148 (df=158; p=0,00)	158	130,08	
	Total	--	260		

Por tanto, se **rechaza la Hipótesis 5**. No se puede afirmar que el comportamiento *deseable* para las Administraciones, bajo un enfoque ‘Relacional’ o ‘Estratégico’, implique una toma de postura en cuanto al grado de semejanza (poca o elevada) entre MT y Diplomacia Pública.

## 6.7. Resultados para la Hipótesis 6

La Hipótesis 6 plantea que tener diferente visión del tipo de liderazgo deseable de las Administraciones al crear MT favorece tener una percepción distinta sobre la concepción participativa de los actores públicos y privados en el sistema político. Para comprobar esta Hipótesis, recordará el lector que diseñamos tres Hipótesis auxiliares;

- H6a Al crear una MT, diferente tipo de liderazgo deseable para las Administraciones muestra distinta percepción del papel otorgado a la sociedad civil del territorio en su creación.*
- H6b Al crear una MT, diferente tipo de liderazgo deseable para las Administraciones muestra distinta percepción sobre los papeles (‘Relacionales’ o ‘Estratégicos’) a cumplir por ésta.*
- H6c Al crear una MT, diferente tipo de liderazgo deseable para las Administraciones muestra una percepción diferente de lo que se entiende por MT (definición preferida de MT).*

En cuanto a la H6a, no resulta conveniente utilizar la Chi-cuadrado de Pearson porque existe más del 20 por ciento de casillas teóricas de la tabulación cruzada entre las variables con una frecuencia inferior a 5. Aplicamos entonces, como test no paramétrico, el coeficiente de concordancia de Kendall. Tanto si tenemos en consideración los empates (Tau-b) como si no (Tau-c) los resultados son significativos (ver Tabla 6.16). Sin embargo son, en términos absolutos, bastante bajos. Opinamos que es muy arriesgado concluir la existencia de concordancia entre tipo de liderazgo

*percibido/deseable* y la percepción del papel otorgado a la sociedad civil con coeficientes tan reducidos, por lo que **se rechaza H6a**.

Tabla 6.16. Resultados para H6a

Prueba estadística	Valor	Error típ. asint.	T aproximada
Tau-b de Kendall	$\tau_b=0,20$	0,05	3,86 (p=0,00)
Tau-c de Kendall	$\tau_c=0,17$	0,04	3,86 (p=0,00)
N=260			

Para el caso de **H6b**, comprobamos la existencia de diferencias en las medianas de la variable ‘Papeles de las Administraciones’ (P11) para cada ‘Tipo de Liderazgo de las Administraciones’ (P08), habiendo medido esta, como se indicó, mediante la variable ‘Liderazgo’ (P8recodificada). Para los ‘Roles de las Administraciones’ (P11) se ha utilizado la variable ‘Enfoque’ (P11recodificada).

Como la prueba de Kruskal-Wallis muestra diferencias en los rangos (ver Tabla 6.17), utilizamos la prueba de Mann-Whitney para detectar cuáles son los pares de variables cuyas medianas son diferentes, tanto en el ‘Enfoque Relacional’ (P11Rel) como en el ‘Enfoque Estratégico’ (P11Est). En la Tabla 6.17 se aplica el análisis no paramétrico de la varianza cuyo estadístico H se aproxima como una  $\chi^2$  con n-1 grados de libertad.

Tabla 6.17. Resultados para H6 (para n=260)

	Liderazgo	N	RM	Resultados
‘Enfoque Relacional’	Verticista	9	154,72	$\chi^2=7,10$ (p=0,02)
	Intermedio	84	146,18	
	Adhocrático	167	121,31	
‘Enfoque Estratégico’	Verticista	9	183,22	$\chi^2=10,60$ (p=0,01)
	Intermedio	84	144,96	
	Adhocrático	167	120,39	

Analizamos la Pareja 1 caracterizada por el ‘Liderazgo Verticista y Adhocrático’. A la vista de los resultados obtenidos (Tabla 6.18) no es posible afirmar que existan diferencias significativas entre las medianas de los más ‘Verticistas’ y los que toman una posición ‘Intermedia’ en los roles *aceptables* para las Administraciones tanto ‘Estratégicos’ como ‘Relacionales’.

Tabla 6.18. Resultados para H6b (Pareja 1)

	<b>Liderazgo</b>	<b>N</b>	<b>RM</b>	<b>Resultados</b>
'Enfoque Relacional'	Verticista	9	49,00	U de M-W = 360,00 Z= -0,23 p=0,82
	Intermedio	84	46,79	
	Adhocrático	93		
'Enfoque Estratégico'	Verticista	9	59,94	U de M-W = 261,50 Z= -1,51 p=0,13
	Intermedio	84	45,62	
	Adhocrático	93		

En cuanto a la Pareja 2, compuesta por el 'Liderazgo Verticista y Adhocrático', nuestra conclusión es que no podemos afirmar que existan diferencias significativas entre las medianas de los más 'Verticistas' y los que toman una posición 'Adhocrática', en los roles 'Estratégicos' *aceptables* para las Administraciones, sin embargo para un nivel de confianza del 95% sí existen diferencias en el 'Enfoque Relacional' (ver Tabla 6.19).

Tabla 6.19. Resultados para H6b (Pareja 2)

	<b>Liderazgo</b>	<b>N</b>	<b>RM</b>	<b>Resultados</b>
'Enfoque Relacional'	Verticista	9	110,72	U de M-W = 551,50 Z= -1,34 p=0,17
	Adhocrático	167	87,30	
	Total	176		
'Enfoque Estratégico'	Verticista	9	128,28	U de M-W = 393,50 Z= -2,41 p=0,01
	Adhocrático	167	86,36	
	Total	176		

Por último, para la Pareja 3 ('Liderazgo Intermedio y Adhocrático') también podemos afirmar, con un nivel de confianza del 95%, que existen diferencias significativas entre las medianas de aquellos que toman las posiciones 'Intermedia' y 'Adhocrática', en los roles *aceptables* para las Administraciones 'Estratégicos' y 'Relacionales' (ver Tabla 6.20).

Tabla 6.20. Resultados para H6b (Pareja 3)

	<b>Liderazgo</b>	<b>N</b>	<b>RM</b>	<b>Resultados</b>
'Enfoque Relacional'	Intermedio	84	141,90	U de M-W = 5.678,50 Z= -2,46 p=0,14
	Adhocrático	167	118,00	
	Total	251		
'Enfoque Estratégico'	Intermedio	84	141,85	U de M-W = 5.682,50 Z= -2,45 p=0,01
	Adhocrático	167	118,03	
	Total	251		

Para seguir detectando dónde se ubican las diferencias de medianas, a continuación, aplicamos la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon. Se utiliza esta prueba debido a que en este caso las muestras son dependientes (Ver Tabla 6.21) para las medianas 'Relacionales' y 'Estratégicas' en el 'Liderazgo Verticista', 'Intermedio' y 'Adhocrático'.

Tabla 6.21. Resultados H6b (Parejas 4, 5, 6)

	Liderazgo	Rangos	N	RM	Resultados
	Verticista (Pareja 4)	R-	0	0,00	Z=-2,40
		R+	7	4,00	p=0,01
		E	2		
		Total	9		
'Enfoques Relacional y Estratégico'	Intermedio (Pareja 5)	R-	22	30,75	Z=-2,75
		R+	44	34,88	p=0,00
		E	18		
		Total	84		
	Adhocrático (Pareja 6)	R-	58	70,09	Z=-2,55
		R+	88	75,75	p=0,01
		E	21		
		Total	167		

Para las tres Parejas (P08Agru=1 'Verticista', P08Agru=2 'Intermedio' y P08Agru=3 'Adhocrática') existen diferencias entre las medianas de los roles 'Relacionales' (P11Rel) y 'Estratégicos' (P11Est), con niveles de significación del 95, 99% y 95% respectivamente.

Por tanto, **se acepta H6b**, lo que implica que al crear una MT considerar una diferente tipología de liderazgo por las Administraciones se relaciona con una distinta percepción sobre los papeles ('Relacionales' vs. 'Estratégicos') a cumplir por ésta.

En relación con la Hipótesis H6c, dado que los datos no se ajustan a una distribución normal, (ver Tabla 6.22), aplicamos la Prueba de Kruskal-Wallis (Tabla 6.23). Según los resultados obtenidos, no se puede afirmar que existan diferencias significativas de medianas entre el tipo de 'Liderazgo' de las Administraciones al crear MT en función de la definición preferida en cuanto a las cuatro propuestas para la MT (P01). De esto se deriva, que **no se acepta H6c**.

Tabla 6.22. Pruebas de normalidad para H6c

Definición de MT	Prueba K-S	Prueba S-W
'Red de asociaciones percibidas' (P01=1)	0,20 (p=0,00)	0,85 (p=0,00)
'Marca Pública para desarrollo territorial' (P01=2)	0,22 (p=0,00)	0,85 (p=0,00)
'Herramienta de Comunicación' (P01=3)	0,21 (p=0,00)	0,84 (p=0,00)
'Proyecto de Gobernanza Territorial' (P01=4)	0,25 (p=0,00)	0,81 (p=0,00)

Tabla 6.23. Resultados para H6c

Definición de MT	N	RM	Resultados
'Red de asociaciones percibidas' (P01=1)	62	132,48	$\chi^2=4,72$
'Marca Pública para desarrollo territorial' (P01=2)	63	119,21	df= 3
'Herramienta de Comunicación' (P01=3)	85	127,30	p=0,19

Tabla 6.23. Resultados para H6c

Definición de MT	N	RM	Resultados
'Proyecto de Gobernanza Territorial' (P01=4)	50	147,72	
Total	260		

A la luz de los resultados para las tres Hipótesis auxiliares, la **Hipótesis 6** (el tipo de liderazgo de las Administraciones en la creación de MT supone una percepción distinta de la participación de los actores públicos y privados en el sistema político) **se puede aceptar sólo parcialmente**.

## 6.8. Resultados para la Hipótesis 7

La Hipótesis 7 plantea que tener una percepción estratégica o relacional sobre el comportamiento *deseable* de las Administraciones favorece percibir de forma diferente el modo en el que deben interaccionar los actores públicos y privados al crear una MT. Para comprobar esta Hipótesis, recordará el lector que diseñamos tres Hipótesis auxiliares:

- H7a Tener una percepción estratégica o relacional sobre los papeles deseables de las Administraciones favorece percibir de forma diferente como deben interaccionar las Administraciones y empresas privadas.*
- H7b Tener una percepción estratégica o relacional sobre las actividades concretas de las Administraciones favorece percibir de forma diferente como deben interaccionar las Administraciones y empresas privadas.*
- H7c Existe una relación directa entre los papeles a ejercer por las Administraciones y las actividades concretas a realizar por ésta al crear una MT.*

En cuanto a H7a, se realizan los análisis para las distribuciones de la variable recodificada 'Papeles Estratégicos' (P11Est) y 'Papeles Relacionales' (P11Rel) pero sólo con dos categorías de la variable 'Rol empresas privadas' (P09). En primer lugar, como hasta ahora, hemos realizado las pruebas de normalidad (ver Tabla 6.24), encontrando que no se ajustan a una función de distribución normal y requiriéndose, por tanto, del uso de pruebas no paramétricas.

Tabla 6.24. Resultados de las pruebas de normalidad para H7a

Papeles	Rol Empresas	Nivel de P09	Prueba K-S	Prueba S-W
Papeles Estratégicos	Intervencionismo	Bajo	0,19(p=0,20)	0,92(p=0,37)
		Intermedio	0,22(p=0,16)	0,86(p=0,09)
		Alto	0,17(p=0,00)	0,81(p=0,00)
	Independencia	Bajo	0,15(p=0,00)	0,94(p=0,02)
		Intermedio	0,19(p=0,00)	0,71(p=0,00)

Papeles Relacionales (P11Rel)	Intervencionismo	Alto	0,19(p=0,00)	0,80(p=0,00)
		Bajo	0,21(p=0,20)	0,93(p=0,46)
		Intermedio	0,12(p=0,20)	0,95(p=0,68)
	Independencia	Alto	0,12(p=0,00)	0,86(p=0,00)
		Bajo	0,11(p=0,18)	0,96(p=0,03)
		Intermedio	0,21(p=0,00)	0,75(p=0,00)
		Alto	0,14(p=0,00)	0,85(p=0,00)

A continuación se aplica la Prueba de Mann-Whitney a la mediana de las variables señaladas en la Tabla 6.25. Se observa que, en cuanto a los ‘Roles Estratégicos’, las medianas son distintas para ‘Intervencionismo Bajo’ e ‘Independencia Baja’, en cambio, no lo son en ‘Intervencionismo Alto’ e ‘Independencia Alta’. En lo que respecta a los ‘Roles Relacionales’, son distintas para ‘Intervencionismo Bajo’ e ‘Independencia Baja’, pero no son diferentes para ‘Intervencionismo Alto’ e ‘Independencia Alta’.

Tabla 6.25. Resultados para H7a (Parejas 1, 2, 3 y 4)

Enfoque Roles	Parejas	Rol empresas privadas	N	RM	Resultados
Roles Estratégicos	Pareja 5	Intervencionismo Alto	240	187,68	U de M-W =15.077,00
		Independencia Alta	130	181,48	
	Total		370		Z=-0,53 p=0,59
Roles Estratégicos	Pareja 6	Intervencionismo Bajo	10	28,50	U de M-W =230,00
		Independencia Baja	79	47,09	
	Total		89		Z=-2,14 p=0,03
Roles Relacionales	Pareja 7	Intervencionismo Alto	240	188,17	U de M-W =14.959,50
		Independencia Alta	130	180,57	
	Total		370		Z=-0,65 p=0,51
Roles Relacionales	Pareja 8	Intervencionismo Bajo	10	26,05	U de M-W =205,50
		Independencia Baja	79	47,40	
	Total		89		Z=-2,46 p=0,014

Con el fin de continuar detectando dónde se ubican las diferencias de medianas, a continuación, aplicamos la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon por ser muestras dependientes, (ver Tabla 6.26). La prueba está orientada a comparar las medianas ‘Intervencionismo’ e ‘Independencia’ cuando puntúan ‘Alto’ y ‘Bajo’ en ambos ‘Enfoques’ (‘Estratégicos’ y ‘Relacionales’).

Tabla 6.26. Resultados para H7a (Parejas 5, 6, 7 y 8)

	Rol empresas privadas	Rangos	N	RM	Resultados
Enfoque Papeles Estratégicos y Relacionales (P11Est-P11Rel)	P09aRec=3Alto Intervencionismo (Pareja 5)	R-	75	95,43	Z=-3,54 p=0,00
		R+	125	103,54	
		E	40		
		Total	240		
	P09aRec=1Bajo Intervencionismo (Pareja 6)	R-	6	5,33	Z=-1,12 p=0,25
		R+	3	4,33	
		E	1		
		Total	10		
	P09dRec=3Alto Independencia (Pareja 7)	R-	67	57,85	Z=-2,27 p=0,02
		R+	44	53,18	
		E	19		
		Total	130		
P09dRec=1Bajo Independencia (Pareja 8)	R-	45	34,34	Z=-2,03 p=0,04	
	R+	24	36,23		
	E	10			
	Total	79			

En este caso, todas las parejas de medianas ‘Estratégicas’ y ‘Relacionales’ son significativas excepto para ‘Intervencionismo Bajo’.

Por tanto, **se acepta parcialmente H7a**, tener una percepción estratégica o relacional sobre los papeles *deseables* de las Administraciones favorece percibir de forma diferente cómo deben interaccionar las Administraciones y las empresas privadas.

En cuanto a la Hipótesis H7b, como en el caso anterior, se determina realizar los análisis para las distribuciones de la variable recodificada ‘Actividades Estratégicas’ (P12Est) y ‘Actividades Relacionales’ (P12Rel) sólo con dos categorías de la variable ‘Rol empresas privadas’ (P09); la P09a (“las Administraciones deben favorecer las relaciones entre las marcas comerciales y la propia MT”) y la P09d (“las marcas comerciales del territorio deben defender sus intereses con independencia de los intereses de la MT”) por los motivos explicados anteriormente. También como en el caso anterior, los datos no se distribuyen normalmente (ver Tabla 6.27). Más en concreto, las distribuciones de ‘Actividades Estratégicas’ y ‘Actividades Relacionales’ no se distribuyen con normalidad para la variable ‘Rol de las empresas privadas’. En el caso de la variable ‘Actividades Relacionales’ en la categoría ‘Baja’ los resultados del test K-S son significativos pero al haber menos de 50 datos, el test S-W nos indica la no significatividad.

Tabla 6.27. Resultados de las pruebas de normalidad para H7b

Enfoque Actividades	Roles empresas privadas	Nivel de P09	Prueba K-S	Prueba S-W
Actividades Estratégicas	Intervencionismo	Bajo	0,29 (p=0,16)	0,87(p=0,12)
		Intermedio	0,17 (p=0,20)	0,91(p=0,32)
		Alto	0,14 (p=0,00)	0,82(p=0,00)
	Independencia	Baja	0,10 (p=0,02)	0,95(p=0,00)
		Intermedia	0,21(p=0,00)	0,72(p=0,00)
		Alta	0,19(p=0,00)	0,80(p=0,00)
Actividades Relacionales	Intervencionismo	Bajo	0,22(p=0,05)	0,87(p=0,12)
		Intermedio	0,34(p=0,00)	0,71(p=0,00)
		Alto	0,15(p=0,00)	0,82(p=0,00)
	Independencia	Baja	0,09(p=0,18)	0,96(p=0,01)
		Intermedia	0,23(p=0,00)	0,70(p=0,00)
		Alta	0,15(p=0,00)	0,83(p=0,00)

A continuación se aplica la Prueba de Mann-Whitney a la mediana ‘Estratégica’ para:

- ‘Intervencionismo Alto’ e ‘Independencia Alta’
- ‘Intervencionismo Bajo’ e ‘Independencia Baja’

Y a la mediana ‘Relacional’ para:

- ‘Intervencionismo Alto’ e ‘Independencia Alta’
- ‘Intervencionismo Bajo’ e ‘Independencia Baja’ (ver Tabla 6.28).

Tabla 6.28. Resultados para H7b (Parejas 1, 2, 3 y 4)

Enfoque Actividades	Parejas	Roles empresas privadas	N	RM	Resultados
Actividades Estratégicas	Pareja 1	Intervencionismo	242	190,38	U de M-W = 14.790,50 Z= -0,95 p=0,34
		Independencia	130	179,27	
	Total		372		
	Pareja 2	Intervencionismo	10	25,35	U de M-W = 198,50 Z= -2,49 p=0,01
Independencia		77	46,42		
Total		87			
Actividades Relacionales	Pareja 3	Intervencionismo	242	190,76	U de M-W = 14.700,00 Z= -1,04 p=0,29
		Independencia	130	178,58	
	Total		372		
	Pareja 4	Intervencionismo	10	33,80	U de M-W = 283,00 Z= -1,36 p=0,17
Independencia		77	45,32		
Total		87			

Para comparar las diferencias de medianas en ‘Intervencionismo’ ‘Alto’ y ‘Bajo’ e ‘Independencia’ ‘Alta’ y ‘Baja’ entre el Enfoque de Actividades ‘Estratégicas’ y ‘Relacionales’ se aplica la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon (ver Tabla 6.29).

Tabla 6.29. Resultados H7b (Parejas 5, 6, 7 y 8)

<b>Roles empresas privadas</b>		<b>Rangos</b>	<b>N</b>	<b>RM</b>	<b>Resultados</b>
Enfoque Actividades Estratégicas y Relacionales	Intervencionismo (Pareja 5)	R-	87	98,41	Z=-0,79 p=0,42
		R+	104	93,99	
		E	49		
		Total	240		
	Intervencionismo (Pareja 6)	R-	1	6,50	Z=-1,89 p=0,05
		R+	8	4,81	
		E	1		
		Total	10		
	Independencia (Pareja 7)	R-	50	51,65	Z=-0,64 p=0,52
		R+	55	54,23	
		E	25		
		Total	130		
	Independencia (Pareja 8)	R-	26	31,92	Z=-1,03 p=0,30
		R+	36	31,19	
		E	17		
		Total	79		

R-: rangos negativos, R+:rangos positivos, E: empates, Z: Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

Los resultados no son significativos en ninguno de los emparejamientos, por todo esto, **se rechaza la H7b**, y por tanto, que tener una percepción estratégica o relacional sobre las actividades concretas *deseables* de las Administraciones favorece percibir de forma diferente el modo en que deben interaccionar éstas y las empresas privadas.

En cuanto a la Hipótesis H7c, señalar que las variables ‘Papeles Estratégicos’ y ‘Papeles Relacionales’ y ‘Actividades Estratégicas’ y ‘Actividades Relacionales’ se agrupan en las categorías ‘Alta’ y ‘Baja’.

Como en los casos anteriores, los datos no se distribuyen con normalidad (Tabla 6.30).

Tabla 6.30. Resultados de las pruebas de normalidad para H7c

<b>Enfoque Papeles</b>	<b>Enfoque Actividades</b>	<b>Nivel de P12</b>	<b>Prueba K-S</b>	<b>Prueba S-W</b>
<b>Papeles Estratégicos</b>	Actividades Estratégicas (P12Est)	Baja	0,23 (p=0,00)	0,86(p=0,03)
		Alta	0,10 (p=0,00)	0,92(p=0,00)
<b>Papeles Relacionales</b>	Actividades Relacionales (P12Rel)	Baja	0,13 (p=0,00)	0,93(p=0,34)
		Alta	0,10 (p=0,00)	0,908p=0,00)

Se aplica la prueba de Mann-Whitney y a la vista de los resultados obtenidos podemos afirmar que las medianas de las variables ‘Actividades Estratégicas’ (P12Est) son distintas para ‘Papeles Estratégicos’ en las categorías ‘Alta’ y ‘Baja’ (ver Tabla 6.31).

Tabla 6.31. Resultados para H7c en 'Enfoque Estratégico'

	<b>Papeles Estratégicos</b>	<b>N</b>	<b>RM</b>	<b>Resultados</b>
Actividades Estratégicas	Baja	13	27,19	U de M-W = 262,50 Z= -5,09, p=0,00
	Alta	247	135,94	
	Total	260		

Las medianas de la variable 'Actividades Relacionales' también son diferentes en 'Papeles Relacionales' recodificada en las categorías 'Alta' y 'Baja' (ver Tabla 6.32).

Tabla 6.32. Resultados para H7c en 'Enfoque Relacional'

	<b>Papeles Relacionales</b>	<b>N</b>	<b>RM</b>	<b>Resultados</b>
Actividades Relacionales	Baja	13	34,46	U de M-W = 357,00 Z= -4,73 p=0,00
	Alta	247	135,55	
	Total	260		

De este modo, **se acepta la Hipótesis H7c**, es decir, la existencia de una relación directa entre los papeles y las actividades *deseables* a ejercer por las Administraciones al crear MT.

Dado los resultados de las tres Hipótesis auxiliares, **se acepta parcialmente la Hipótesis 7**, tener diferente visión del tipo de liderazgo *deseable* de las Administraciones al crear MT favorece tener una percepción distinta sobre la concepción participativa de los actores públicos y privados en el sistema político.

## 6.9. Resultados para la Hipótesis 8

### 6.9.1. Fundamentación

Dados los objetivos de esta Hipótesis, que parte de la concepción de que en función del rol que se juega en la creación de MT se tiene diferente posicionamiento ante los fenómenos estudiados, los análisis para la H8 se han realizado con el programa SPAD (Système Portable pour l'Analyse de Données). Este programa, resulta especialmente idóneo para caracterizar una variable a partir de un conjunto de variables explicativas (Grande y Abascal, 2005).

Para cada variable a caracterizar, se obtiene la lista de todas las modalidades asociadas (variables caracterizantes) ordenadas según las probabilidades. Como señalan Ramos y Carretón (2012) "la técnica de caracterización estadística consiste en categorizar una

variable respuesta (ilustrativa) a partir de un conjunto de variables explicativas. El método se basa en aplicar un algoritmo que va realizando comparaciones múltiples entre proporciones para hallar variables explicativas relacionadas. Estas comparaciones múltiples se realizan mediante contrastes estadísticos de Hipótesis del tipo ( $H_0: p_{ij}=P_j$ ,  $H_a: p_{ij} \neq P_j$  con  $i=1, \dots, n$  y  $j=1, \dots, m$ ) siendo  $n$  el número de categorías de la variable respuesta,  $m$  el número de categorías de la variable explicativa,  $P_j$  la proporción total de la característica de la variable explicativa en nuestra muestra y  $p_{ij}$  la proporción de la característica  $j$  de la variable explicativa para la categoría  $i$  de la variable respuesta” (p.57). Los indicadores estadísticos, llamados ‘valor-test’, calculados por SPAD miden, en desviaciones-tipo, la lejanía del centro de gravedad de una modalidad sobre un eje determinado. Por este motivo, una modalidad se considera relacionada con un eje cuando ‘valor-test’ asociado es  $\pm 1,96$  (Ramos y Papí, 2012).

## 6.9.2. Descripción de los resultados

Una vez explicado en qué consiste el análisis de Caracterización y a la luz de los resultados obtenidos, se puede determinar que existen diferencias sustanciales de posicionamiento ante la naturaleza de la MT y los comportamientos *deseables* para las Administraciones en su creación en función del grupo al que se pertenezca.

Los **políticos** apuntan a una orientación hacia el mercado y los públicos externos de la MT, idea que está en su caso vinculada a la MT como herramienta de comunicación orientada a generar competitividad. Tan patente es su visión comunicacional que tienden a identificar totalmente los conceptos de MT y Diplomacia Pública<sup>39</sup>. En este sentido, los políticos se alejan de concebir la MT como una red de asociaciones con dimensiones físicas, políticas, culturales y económicas y que se dirige a todos los *stakeholders* del territorio. Como se ha señalado, su visión se orienta más hacia los públicos externos y en este sentido prefieren una Arquitectura de marcas fundamentalmente ‘Monolítica’.

---

<sup>39</sup> Los resultados de la caracterización avalan los provenientes de la aplicación de la prueba de Kruskal-Wallis ( $KW=15,62$ ,  $df= 3$ ,  $p=0,00$ ). Esto implica la existencia de diferencias significativas entre la distribución de la variable ‘Grado de semejanza entre Diplomacia Pública y Marca Territorio’ (P06) para cada una de las categorías (4) de la variable ‘Grupo de pertenencia’ (políticos, tecnócratas, académicos y consultores).

Los políticos optan por aquellos ítems que expresan posiciones predominantemente estratégicas frente a los relacionales, y son muy favorables a pensar que sólo las Administraciones deben liderar las MT como marcas públicas. Además, defienden una actitud intervencionista de las Administraciones en cuanto a que éstas deben favorecer el mantenimiento de relaciones entre las marcas comerciales privadas y las MT. Para los políticos, la MT es Diplomacia Pública orientada a las relaciones internacionales, liderada desde las Administraciones y destinada a proyectar una imagen única y clara, y que siendo positiva, sirva al territorio para competir en un entorno globalizado.

Tabla 6.33. Resultados caracterización políticos

Preguntas	Variables	Modalidades	% M/C	% C/M	Test	p	Peso
<b>Def. menos favorita</b>	Red de asociaciones percibidas por los públicos con dimensiones físicas, políticas, económicas y culturales que se dirige a todos los <i>stakeholders</i> del territorio	Total desacuerdo	56,67	25,76	3,72	0,00	66
<b>Atributos de MT</b>	Una herramienta para generar competitividad	Totalmente de acuerdo	70,00	16,94	2,42	0,00	124
<b>Arquitectura MT</b>	Debe emitir un mensaje unitario independientemente de los públicos a los que se dirija	No se adscriben a la opción de no estar en desacuerdo	10,00	3,66	-2,66	0,00	82
<b>Identidad</b>	Debe predominar la imagen más fuerte o exportable y no mostrar una pluralidad de identidades	Totalmente de acuerdo	50,00	26,32	3,46	0,00	57
<b>Roles Admon.</b>	Roles Estratégicos	Totalmente de acuerdo	16,67	38,46	2,34	0,01	13
<b>MT y empresas privadas</b>	Sólo las Administraciones deben liderar las MT como marcas públicas	Totalmente de acuerdo	35,00	23,33	2,69	0,00	20
	Las Administraciones deben mantener relaciones entre las marcas comerciales (privadas) y la propia MT"	Totalmente de acuerdo	15,24	83,33	2,33	0,01	164

% M/C: % de la modalidad en la clase, % C/M: % de la clase en la modalidad

Los **tecnócratas** están más orientados a valorar la diversidad de públicos y enfoques que puede tener una MT. Se sienten cercanos a una estrategia de Arquitectura ‘Multimarcas’ y afirman que la MT debe definirse por la sociedad del territorio. Poseen una orientación predominantemente relacional al concebir la Identidad de MT como un proceso resultante de la negociación entre los *brand managers* y los *stakeholders* del territorio. En el mismo sentido, a la hora de determinar los roles *aceptables* para las Administraciones, optan por ítems fundamentalmente relacionales frente a los

estratégicos. Al contrario que los políticos, que tienden a identificar totalmente MT y Diplomacia Pública, los técnicos de las Administraciones apuntan hacia la idea de que la MT está al servicio de la Diplomacia Pública.

A la luz de estas afirmaciones, se puede señalar que en el seno de las Administraciones, los dos actores clave, políticos y técnicos, distan de tener un enfoque común ante los fenómenos estudiados.

Nos preguntamos si fuera del seno de las Administraciones, consultores que asesoran a políticos y tecnócratas, y académicos que crean el corpus teórico, disfrutarán de una visión común. Al respecto de esta cuestión, se puede señalar que la percepción de consultores y académicos es manifiestamente diferente.

Tabla 6.34. Resultados caracterización tecnócratas

Preguntas	Variables	Modalidades	% M/C	% C/M	Test	p	Peso
<b>Arquitectura MT</b>	Deben crear promesas de valor que varíen en función de los públicos destino	No se adscriben a la opción de no estar en total desacuerdo	0,00	0,00	-2,42	0,00	15
<b>Identidad</b>	Debe definirse por la sociedad del territorio	Opción mayoritaria	1,43	3,70	-2,96	0,00	27
<b>MT y DP</b>	Grande, porque la MT es un instrumento de la Diplomacia Pública	Total Acuerdo	68,57	35,04	3,00	0,00	137
<b>Roles Admon.</b>	Roles Relacionales	Opción mayoritaria	11,43	66,67	2,67	0,00	12
<b>Actividades concretas</b>	Retroalimentar el proceso de creación con información a todos los intervinientes	Optan en grado medio-alto	11,43	66,67	2,67	0,00	12
	Retroalimentar el proceso de creación con información a todos los intervinientes	No optan en un grado máximo	24,29	17,71	-2,46	0,00	96
	Legitimar los públicos relevantes en la creación de la MT y potenciar su intervención		15,71	15,28	-2,54	0,00	72
	Liderar el proceso de creación de la MT		15,71	14,10	3,00	0,00	78

% M/C: % de la modalidad en la clase, % C/M: % de la clase en la modalidad

Los **consultores** participan de la idea de que la MT es una promesa de valor y se alejan de la definición con más carga política; es decir, la visión de que la MT es un proyecto de gobernanza territorial de enfoque público es la opción menos preferida para este grupo. En este sentido, destacan a la MT como un conjunto de valores sobre los que construir una promesa diferenciada y se sienten más cercanos a una estrategia 'De

Respaldo', apuntando a que la MT debe crear una única promesa de valor pero adaptada a sus diferentes públicos de interés. Conciben que la sociedad civil del territorio debe tener un importante papel como embajadora de la MT.

Tabla 6.35. Resultados caracterización consultores

Preguntas	Variab	Modalidades	% M/C	% C/M	Test	p	Peso
<b>Definición preferida</b>	Proyecto de Gobernanza territorial	Opción menos cercana	10,89	22,00	-2,62	0,00	50
<b>Definición menos favorita</b>	Proyecto de Gobernanza territorial	Opción más lejana	55,45	48,70	2,77	0,00	115
	Red de asociaciones percibidas por los públicos con dimensiones físicas, políticas, económicas y culturales	No se opta por la opción como la menos preferida	16,83	25,76	-2,42	0,00	66
<b>Atributos de MT</b>	Un conjunto de valores sobre los que se construye una promesa diferenciada	Totalmente de acuerdo	44,55	54,88	3,44	0,00	82
	Un instrumento de Gobernanza territorial con un enfoque público	Indiferente	26,73	57,45	2,70	0,00	47
	Un instrumento de Gobernanza territorial con un enfoque público	Poco de acuerdo	11,88	22,64	-2,61	0,00	53
<b>Liderazgo</b>	Debe ser co-liderada por los agentes públicos y privados relevantes del territorio	Opción mayoritaria	45,54	49,46	18,27	0,00	93
<b>Sociedad civil</b>	Ser embajadora de la MT	Opción mayoritaria	17,82	69,23	3,10	0,00	26

% M/C: % de la modalidad en la clase, % C/M: % de la clase en la modalidad

Los **académicos**, por contra a lo planteado por los consultores, se alejan de entender como la MT como la oferta de valor de un territorio y no presentan un perfil claro en relación con la estrategia de Arquitectura de marcas. Se posicionan claramente en la diferenciación de MT y Diplomacia Pública como dos realidades distintas y, en todo caso, optan mayoritariamente por señalar que la MT no es un instrumento de la Diplomacia Pública. En definitiva, defienden que la Diplomacia Pública está al servicio de las MT o que estos fenómenos no guardan relación. Están en total desacuerdo con el grupo formado por los políticos en que sólo las Administraciones lideren las MT. Tampoco conciben que la Identidad de MT la deba elegir toda la sociedad del territorio, idea que sí es defendida por los tecnócratas. Pero aunque no conciban que toda la sociedad del territorio debe definir la MT, sí entienden que el papel de la sociedad civil se debe orientar a co-crear la MT y no a legitimarla y sostenerla activamente. Los académicos señalan que las Administraciones no deben en absoluto (nada) definir la Identidad y el posicionamiento deseado para la MT. En este sentido, se reitera, su lejanía con la visión apuntada por los políticos.

Tabla 6.36. Resultados caracterización académicos

Preguntas	Variables	Modalidades	% M/C	% C/M	Test	p	Peso
<b>Atributos de MT</b>	La oferta de valor de un territorio	En desacuerdo	27,12	14,04	-2,84	0,00	114
<b>Arquitectura de MT</b>	Debe emitir un mensaje unitario independientemente de los públicos a los que se dirija	En total desacuerdo	11,86	87,50	3,61	0,00	8
	Debe crear una única promesa de valor pero ésta debe adaptarse a sus diferentes públicos de interés	En total desacuerdo	27,12	50,00	3,47	0,00	32
	Debe emitir un mensaje unitario independientemente de los públicos a los que se dirija	No están alto de acuerdo	15,25	60,00	2,97	0,00	15
	Debe emitir un único mensaje pero adaptado a sus diferentes públicos	Total desacuerdo	8,47	83,33	2,79	0,00	6
	Debe crear promesas de valor que varíen en función de los públicos destino	Total desacuerdo	11,86	10,45	-2,74	0,00	67
<b>Liderazgo</b>	Debe definirse por la sociedad del territorio	No la eligen mayoritariamente	20,34	12,90	-2,73	0,00	93
<b>MT y empresas</b>	Sólo las Administraciones deben liderar las MT como marcas públicas	Total desacuerdo	32,20	40,43	2,89	0,00	47
<b>Sociedad civil</b>	Co-crear la MT	Opción más elegida	72,88	31,16	3,37	0,00	138
<b>Actividades</b>	Definir su identidad/concepto y el posicionamiento deseado	Opción 1 Nada	10,17	75,00	2,86	0,00	8

% M/C: % de la modalidad en la clase, % C/M: % de la clase en la modalidad

A modo de resumen, se puede señalar que los diferentes perfiles analizados encuadran a la MT en marcos conceptuales distintos, cuestión que condiciona la visión general sobre la MT, sus matices y cómo se entiende una praxis *deseable* para los actores que intervienen, desde la perspectiva de las Administraciones, en el proceso de creación de una MT en dos grandes enfoques:

#### a) El enfoque público (*ad intra*)

Los políticos identifican MT y Diplomacia Pública, en cambio, los tecnócratas consideran que la MT está al servicio de la Diplomacia Pública. La identificación absoluta de conceptos (MT y Diplomacia Pública) que manifiestan los políticos está acorde con una visión más ‘Verticista’ del proceso de creación de una MT que, según manifiestan, debe ser liderada por las Administraciones, creada según la metodología

predominantemente estratégica y un modelo de Arquitectura de MT cercano a la estrategia 'Monolítica'. Los tecnócratas, en una postura intermedia en cuanto a la relación entre MT y Diplomacia Pública entre la manifestada por políticos y consultores, apuntan a un enfoque relacional y manifiestan su sensibilidad hacia la diversidad social existente en los territorios en los que se crean MT y por ende, hacia una Arquitectura 'De Respaldo' o 'Multimarcas'.

**b) El enfoque privado (*ad extra*)**

La visión desde fuera de las Administraciones presenta elementos distintivos. Por un lado, los consultores de la empresa privada, tienen un enfoque cercano a cómo se conciben las marcas comerciales, extendiendo a la MT la idea de ser una promesa de valor. Por otro, los académicos participan de la idea de que MT y Diplomacia Pública son realidades diversas y que en todo caso, es la Diplomacia Pública la que está al servicio de la MT. Los académicos manifiestan, por tanto, un corte de respuestas de bajo perfil 'político-institucional', alejan la praxis de la MT de la Diplomacia Pública de manera tan clara, que manifiestan que no es necesario la MT deba ser liderada públicamente desde las Administraciones.

## 6.10. Resumen de las Hipótesis de investigación

En este epígrafe se presenta una Tabla resumen de la validación de las Hipótesis contrastadas, señalando su aceptación y los análisis realizados en cada caso (ver Tabla 6.37).

Tabla 6.37. Validación de las Hipótesis de investigación

	<b>Hipótesis</b>	<b>Val.</b>	<b>Tipo de análisis</b>
<b>H1</b>	Existe una relación entre cómo se entiende/define una MT y los atributos que se consideran relevantes para ésta	No	
<b>H1a</b>	Tener una 'visión' (definición preferida) de lo que es una MT favorece asumir una serie de atributos en ésta, que tienen que ser consistentes con la naturaleza de la definición preferida	No	Discriminante
<b>H1b</b>	Tener un tipo de 'visión' menos preferida de lo que es una MT favorece asumir una relación con los atributos menos destacados que componen la MT	No	Discriminante
<b>H2</b>	Tener diferente definición preferida de MT supone percibir de un modo diferente el grado de semejanza entre Diplomacia Pública y Marca Territorio.	SI	Prueba de Kruskal-Wallis
<b>H3</b>	Existen diferencias entre la arquitectura de marca reconocida ('Monolítica', 'De Respaldo' y 'Multimarcas') y el posicionamiento ante la MT considerando la definición preferida de MT	SI* <sup>40</sup>	Prueba de Kruskal-Wallis
<b>H4</b>	La visión preferida de lo que es una MT afecta al rol de los actores relevantes.	SI	
<b>H4a</b>	Diferente visión preferida de lo que es una MT muestra una distinta percepción del grado de participación que debería tener la sociedad civil del territorio al crear una MT	SI	Prueba de Kruskal-Wallis
<b>H4b</b>	Diferente visión preferida de lo que es una MT muestra una percepción distinta sobre cómo deben interaccionar las Administraciones y las empresas privadas del territorio al crear una MT	SI	T cuadrado de Hotelling
<b>H4c</b>	Diferente visión preferida de lo que es una MT muestra una percepción distinta sobre los papeles legítimos a desempeñar por las Administraciones al crear una MT	SI	T cuadrado de Hotelling
<b>H5</b>	Tener diferente visión sobre el comportamiento deseable de las Administraciones favorece tener una percepción distinta entre MT y Diplomacia Pública	No	
<b>H5a</b>	Los papeles destacados para desempeñar por las Administraciones favorece tener percepción distinta entre MT y Diplomacia Pública	No	Prueba de Mann-Whitney
<b>H5b</b>	Las acciones concretas a desempeñar por las Administraciones favorece tener percepción distinta entre MT y Diplomacia Pública	No	Prueba de Mann-Whitney
<b>H6</b>	Tener diferente visión del liderazgo deseable de las Administraciones al crear Marcas Territorio favorece tener una percepción distinta sobre la concepción participativa de los actores públicos y privados en el sistema político.	SI*	
<b>H6a</b>	Al crear una MT, diferente tipo de liderazgo deseable para las Administraciones muestra distinta percepción del papel otorgado a la sociedad civil del territorio en su creación	No	Chi-cuadrado de Pearson Coeficiente de Concordancia de Kendall

<sup>40</sup> \* significa una aceptación parcial.

Tabla 6.37. Validación de las Hipótesis de investigación

<b>Hipótesis</b>	<b>Val.</b>	<b>Tipo de análisis</b>
<b>H6b</b> Al crear una MT, diferente tipo de liderazgo deseable para las Administraciones muestra distinta percepción sobre los papeles ('Relacionales' vs. 'Estratégicos') a cumplir por ésta	SI	Prueba de Kruskal-Wallis Prueba de Mann-Whitney Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon
<b>H6c</b> Al crear una MT, diferente tipo de liderazgo deseable para las Administraciones muestra una percepción diferente de lo que se entiende por MT (definición preferida de MT)	No	Prueba de Kruskal-Wallis
<b>H7</b> Tener una percepción estratégica o relacional sobre el comportamiento deseable de las Administraciones favorece percibir de forma diferente cómo deben interaccionar los actores públicos y privados al crear una MT	SI*	
<b>H7a</b> Tener una percepción estratégica o relacional sobre los papeles deseables de las Administraciones favorece percibir de forma diferente como deben interaccionar las Administraciones y las empresas privadas	SI*	Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon Prueba de Mann-Whitney
<b>H7b</b> Tener una percepción estratégica o relacional las actividades concretas de las Administraciones favorece percibir de forma diferente como deben interaccionar las Administraciones y las empresas privadas	No	Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon Prueba de Mann-Whitney
<b>H7c</b> Existe una relación directa entre los papeles a ejercer por las Administraciones y las actividades concretas a realizar por ésta al crear una MT	SI	Prueba de Mann-Whitney
<b>H8</b> En función del grupo de pertenencia o del rol que se juega en la creación de MT se tiene un diferente posicionamiento ante los fenómenos estudiados	SI	Caracterización SPAD Prueba de Kruskal-Wallis



## **Capítulo 7. Conclusiones y futuras líneas de trabajo**



## 7.1. Conclusiones generales tras revisar el marco teórico

La MT comparte con otras tipologías de marcas sus componentes esenciales: Identidad, Personalidad, Imagen y Valor de Marca (Konecnik y Gartner, 2007), pero posee características propias que vienen condicionadas por la esencia ‘territorial’ y ‘social’ a la que estas marcas están referidas (Boisen, Terlouw y Van Gorp, 2011; Giovanardi, 2012). Esto hace que las características físicas (territoriales, geográficas, paisajísticas y de infraestructuras) y sociológicas (culturales, económicas, políticas, entre otras) tomen en este tipo de marcas una importancia especial. Las MT se refieren a sociedades y las sociedades son sistemas abiertos y complejos, de naturaleza *multistakeholder* y caracterizadas por relaciones de colaboración y de conflicto entre sus públicos (Hankinson, 2010; Zenker, 2011).

Las marcas comerciales responden a una realidad que resulta del diseño de los *brand managers*<sup>41</sup>, con una orientación segmentada a una parte del mercado, dirigida a la búsqueda de un posicionamiento distintivo que les permita competir. Sin embargo, las MT, se enfrentan al reto de que las sociedades y sus territorios son realidades históricas, construidas a lo largo del tiempo mediante dinámicas caracterizadas por los conflictos de intereses (Lucarelli, 2012; Zenker y Beckmann, 2013).

La MT aglutina bajo el mismo nombre una oferta de ‘experiencias’ (productos, servicios, eventos) de distinta naturaleza, dirigida a públicos muy diferentes y de intereses no coincidentes (Kavaratzis y Hatch, 2013). Por este motivo, la literatura profundiza en las complejas relaciones entre dos fenómenos distintos, la ‘identidad territorial’ y la Identidad de MT (Kalandides, 2012; Pasquinelli, 2012). Y estas relaciones están, en la praxis, sujetas a tensiones que pueden hacer que una MT obtenga buenos resultados para la sociedad del territorio o fracase en sus objetivos (Zavattaro, 2012).

El fin último por el que las sociedades crean MT es el de mejorar los beneficios económicos y sociales del territorio al que la marca se referencia (Zenker y Martin, 2011), incardinando un ‘modelo productivo y social’ para un territorio (Go y Govers, 2013). Esta orientación hacia el desarrollo territorial hace que la MT sea una marca con

enfoque público (Braun, 2012) y es esta esencia, la que provoca que las Administraciones (por función propia) jueguen un papel fundamental en su creación y gestión. Así, la naturaleza pública de una MT condiciona su creación y gestión que también será pública, lo cual, implica el liderazgo coordinado de las Administraciones intervinientes en el territorio (Pasquinelli, 2012) y la participación (más o menos activa) en el proceso de co-creación de la sociedad civil y de las empresas privadas del territorio (Belloso, 2010). De este modo, se consolida el enfoque relacional hacia la integración de los *stakeholders* en la creación y gestión de MT como marcas públicas socialmente responsables (Kavaratzis, 2012). Pero estas relaciones se crearán y mantendrán si los públicos interdependientes perciben que obtienen beneficios mutuos (Da Silva-Oliveira, 2010).

Desde este enfoque se entiende la MT como una herramienta catalizadora de las redes de relaciones para un desarrollo territorial integrador de los ámbitos económico, medioambiental, cultural y político (Scaramanga, 2012, Lucarelli, 2012). En este sentido, el concepto de Valor de MT (*Place Brand Equity*) resulta de especial importancia para los territorios. Es clave para los creadores de la marca ser capaces de entender y medir lo que los públicos valoran de la MT a fin de orientar los procesos de gobernanza del territorio y de la MT (Eshuis, Braun y Klijn, 2013). Es decir, para legitimar la praxis en las políticas públicas (sociales, culturales, medioambientales, entre otras) orientadas al desarrollo territorial mediante *public accountability* o rendición de cuentas públicas (Florek y Kavaratzis, 2014; Go y Govers, 2013). Para autores como Anholt (2014) la medición del Valor de MT, cuando se llevan a cabo creaciones de MT en territorios concretos, es una necesidad tan esencial que la califica de ‘democrática’.

Las MT cumplen cuatro funciones esenciales para la sociedad que las crea: relacional, comunicativa, de paraguas de productos, servicios y eventos de MT y catalizadora de la parte física del territorio.

**1. Función relacional.** Una marca poderosa (Aaker, 1996) fortalece los vínculos entre el territorio y sus públicos (*social engagement*), que pueden, contemporáneamente, ser

---

<sup>41</sup> Que se matiza en la interacción con sus públicos.

usuarios y co-creadores de la marca. Para que una MT sea poderosa, resulta necesario que las relaciones entre los diferentes públicos de la MT sean consistentes o al menos no conflictivas (Hankinson, 2010). La selección de aquellos que van a participar activamente en la co-creación de la MT, se puede realizar desde el diálogo, la coalición o el conflicto, pero en todo caso, resulta clave atender al comportamiento de los públicos internos en el proceso de creación de la marca (Baxter y Kerr, 2010).

No sólo en proceso de creación, establecer relaciones positivas a largo plazo entre los públicos internos y externos es especialmente importante para la supervivencia de la MT (Zenker, 2011). Es decir, sin comportamientos ‘a favor de la marca’ mantenidos en el tiempo por parte de la sociedad del territorio, una MT no podrá ser efectiva a corto ni mantenerse en el medio y largo plazo (Go y Trunfio, 2012). En este sentido, cuando los residentes del territorio participan como actores políticos y se convierten en actores de la sociedad civil, aunque con diferentes grados de compromiso activo, legitiman, son embajadores y co-crean la MT (Braun, Kavartzis y Zenker, 2013).

Lo que sí parece claro, es que la sociedad del territorio no puede jugar el papel de mera consumidora de la MT si la marca desea perdurar (Freire, 2009). De esto se deduce que, las praxis asentadas en una creación de MT fuertemente centralizada en las Administraciones y poco relacional con la sociedad del territorio, encontrarán límites en su desarrollo (Zenker y Petersen, 2010); es decir, movimientos contrarios a la marca, situaciones de conflicto y/o resistencia pasiva o activa.

Una MT no se puede crear y ‘aplicar de afuera adentro ni de arriba abajo’ (Go y Trunfio, 2012; Chen y Dwyer, 2010), sino que debe ser el resultado de una “narrativa colectiva de marca” (Kavartzis y Hatch, 2013) que favorezca la cohesión social en el territorio. Al respecto de la gestión de las relaciones entre públicos, es importante señalar, que éstas se deben llevar a cabo mediante el uso de técnicas y metodologías adaptadas a la realidad cultural del territorio (Kavartzis, 2012).

**2. Función Comunicativa.** Las MT necesitan comunicar y posicionar en sus públicos su(s) promesa(s) de valor diferencial. Las MT generan percepciones en la mente de sus públicos, que en lo que respecta a la comunicación, provienen de la ‘comunicación espontánea’, provocada por las expresiones culturales tangibles e intangibles del

territorio (Hankinson, 2004) y de la Comunicación Integrada de Marketing (*IMC*) *on line* y *off line* (Kavaratzis, 2011).

En cuanto a las dos funciones citadas anteriormente, la relacional y la comunicativa de la MT, cuando se orienta a los públicos externos a las fronteras del territorio, además de la *IMC*, la Diplomacia Pública, complementaria a la Diplomacia tradicional, se configura como una potente herramienta de los Estados para las relaciones internacionales y la comunicación político-institucional exterior, dirigida a la creación de vínculos, diálogo, conocimiento y confianza mutua entre territorios. Bien gestionada, ayuda a mejorar la proyección de la imagen de MT y a favorecer los comportamientos públicos y privados favorables a los intereses de la marca (Anholt, 2006; 2007; 2008).

Aunque como se ha apuntado en el Capítulo 2, el debate sobre la naturaleza de la MT y su relación con la Diplomacia Pública es controvertido (De San Eugenio-Vela, 2013), se ha de señalar que la controversia, la asimilación o la relación percibida (existente o nula) entre estos dos conceptos, se realiza prácticamente en exclusiva sobre una tipología de MT; la Marca País o *Nation Branding* (Szondi, 2008; Popescu y Corbos, 2013).

**3. Función de paraguas de productos, servicios y eventos de MT.** La función comunicativa de las MT crea Valor de MT cuando los comportamientos de ésta son coherentes con la(s) promesa(s) de marca (Govers, 2013; Shafranskaya y Potapov, 2014). Una MT no es el resultado de la puesta en marcha de unas políticas de comunicación de marketing (Govers, 2013), si no de unas políticas públicas transversales (bien coordinadas entre sí y con determinados comportamientos privados) que se comuniquen con coherencia mediante la comunicación de marketing (Florek y Kavaratzis, 2014).

Por este motivo, las experiencias de marca resultantes del consumo de productos, servicios y eventos de MT deben ser lo más compatibles entre sí y reforzar el posicionamiento deseado para la marca (Donner, Fort y Vellema, 2014). Esta es una razón por la que será necesario desarrollar con una estrategia integrada dentro del proceso de creación de una MT, una serie de productos y servicios, tangibles e

intangibles, orientados a las necesidades de los distintos públicos internos y externos sobre los que se tendrá que apoyar la experiencia de MT (Ashworth y Kavaratzis, 2009).

Además, la MT se debe crear teniendo en cuenta el diseño de estrategias de *cobranding* con otras marcas públicas y privadas relevantes del territorio. De hecho, las marcas que conviven en un territorio (públicas y privadas) tienen efectos las unas sobre las otras (Braun, 2012). El establecimiento de una estructura de relaciones de cooperación entre marcas públicas (MT, Marcas de Denominación de Origen y de Calidad) y privadas del territorio (marcas comerciales, entre otras) está directamente ligado a dos cuestiones de suma importancia:

- a) La Arquitectura de Marcas puede considerarse clave en el proceso de creación de la propia MT. Es decir, la elección de la Arquitectura de Marcas afecta a las relaciones *ad extra* y *ad intra*<sup>42</sup> de la MT con otras MT externas e internas al territorio (Qian, 2010; Go y Govers, 2012; Kerr y Balakrishnan, 2012). Esta es una cuestión de especial sensibilidad en el proceso de creación de MT pues afecta de lleno a la creación de la Identidad de MT. Las identidades territoriales y de MT llegan a ser ‘cuestiones de Estado’, fenómeno del que no escapan marcas tan cercanas a nosotros como la Marca España (Zenker y Petersen, 2010; Herstein, 2012). La importancia de esta cuestión motiva que la literatura reflexione sobre el hecho de que las MT (a) puedan contener o no una ‘única promesa de valor’ cuando se orientan públicos muy heterogéneos, o (b) si esta ‘única promesa de valor’ en el caso de darse, debería o no, ser comunicada de manera diferente (con distintos mensajes) a los diversos públicos (Zenker, 2011; Braun, Kavaratzis y Zenker, 2010).

Esta cuestión, no exenta de discrepancias, parece resolverse de manera más sencilla en las Marcas Destino o *Destination Branding*, donde parece que la academia resuelve con más ‘comodidad’ la aplicación directa de conceptos de las marcas comerciales como los de *Unique Selling Proposition* o *Unique Emotional Proposition* (Peralba-Fortuny, 2006). De todas las tipologías de MT, la más acomodaticia, con las debidas reservas, a las estrategias y acciones de marketing propias de las marcas comerciales, son las Marcas Destino por la menor heterogeneidad de sus públicos. A pesar de que las Marcas

---

<sup>42</sup> Hacia fuera (públicos externos) y hacia adentro (públicos internos) de las fronteras del territorio. Es el mismo sentido que Hall (2008, 2010) le da a ‘Marca Territorio interna’ y ‘Marca Territorio externa’.

Destino segmenten a sus públicos en formatos de turismo como el turismo residencial, idiomático, congresual (*MICE*), cultural, de ocio, de compras, entre otros, se enfocan a una sola tipología de públicos externos (los visitantes) (Konecnik y Gartner, 2007). Esto hace que las Marcas Destino puedan emitir mensajes simples (Ooi, 2010; 2011)<sup>43</sup> pero que dirigidos en clave interna hacia la sociedad del territorio pueden, *in extremis*, entenderse como una mera simplificación comercial que banaliza la ‘identidad territorial’ (Kavaratzis, 2012).

- b) El ‘efecto lugar de origen’ o *Made in/by* (Sánchez, Cubillo y Cerviño, 2005; Lui, 2012) que como se ha desarrollado en el Capítulo 2 es modelador del Valor de las marcas comerciales (*Brand Equity*) que son reconocibles como provenientes de un territorio.

**4. Función catalizadora de la parte física del territorio.** La creación de MT debe vincularse a un determinado producto territorial relacionado con una realidad, una dimensión espacial (Go y Govers, 2013), un proyecto que conciba de una determinada forma el paisaje físico-territorial (Hall, 2008), el espacio urbano (Muratovski, 2012) o natural (más o menos antropizado) y unas infraestructuras clave (Hankinson, 2004).

Las prácticas que desprecian los activos tangibles del territorio pueden dar como resultado procesos de banalización territorial (Seisdedos, 2008b; Nogué y De San Eugenio-Vela, 2011), que pueden encontrar una resistencia activa o pasiva en los residentes de los territorios (Zenker y Petersen, 2010; Braun, Kavaratzis y Zenker, 2010) al afectar directamente al fenómeno de la ‘identidad territorial’.

Como se ha señalado en el Capítulo 3, existen diversos intentos por formular el proceso de creación de tipologías concretas de MT (Kavaratzis y Hatch, 2013). Con un afán clarificador, en esta tesis, se han clasificado las diferentes propuestas en dos grandes visiones, la primera con una orientación más estratégica y la segunda, con una orientación más relacional.

Una visión integradora de las dos orientaciones, que hemos denominado ‘perspectiva procesal’, entiende que la MT es co-creada en un proceso interactivo de apropiación por

---

<sup>43</sup> Atractivos para los turistas y eficientes para el destino, pues permiten a los visitantes ‘enmarcar en una narrativa’ la experiencia de marca.

parte de los públicos y que para su mantenimiento, necesita de co-gestión y de *crowdsourcing* de contenido comunicacional (Hanna y Rowley, 2013). Desde esta perspectiva, los *stakeholders* son el elemento más importante a considerar en el proceso de creación de una MT poderosa (Kavaratzis y Hatch, 2013), pues las MT, son entendidas como una herramienta estratégica para la construcción de puentes entre las partes interesadas en torno a una Identidad reflejo de una propuesta competitiva de valor (Pasquinelli, 2013).

La creación de una MT activa procesos de diversa naturaleza (sociopolítica, marketiniana, comunicacional, espacial-territorial, relacional) y tipología (estratégicos, clave, de soporte) interconectados que afectan a la sociedad del territorio y a los públicos con los que ésta se relaciona (Horlings, 2012; Maxwell, Cudden y Waugh, 2012). El reto está en construir MT que añadan valor al conjunto de productos, servicios y eventos locales y que por un lado, asuman la ‘imagen territorial’ como una variable estratégica que consolide y de coherencia al posicionamiento elegido y que por otro, movilicen a los recursos intra-territoriales en relación con la Identidad de marca específica.

Ahora bien, el estudio (academia) y los procesos de creación (praxis) de MT son, hasta fechas muy recientes, sin lugar a dudas, un fenómeno occidental (Kerr y Balakrishnan, 2012). Desde esta perspectiva occidental, para crear una MT orientada hacia el desarrollo territorial, es idóneo que se den ciertas condiciones políticas y relacionales previas en la sociedad del territorio (Go y Trunfio, 2012). Estas condiciones son un cierto grado de cooperación público-privada y una suficiente coordinación de las estructuras de poder de las Administraciones. Es decir, la gobernanza pública y la creación de redes descentralizadas y democráticas de organización social son mecanismos que permiten la activación de los procesos y la toma de decisiones necesarias para la creación de una MT (Kavaratzis, 2012).

Desde la perspectiva planteada, la creación de MT orientadas al desarrollo territorial, se encuentra con los límites del modelo social (político, económico, cultural) del territorio (Kalandides, 2012). Así, el grado de calidad democrática de un territorio es una variable previa que afectará directamente en el proceso de creación y gestión de una MT sustentable (Braun, Kavaratzis y Zenker, 2010; Lucarelli, 2012).

Si por un lado, las Administraciones deben valorar con más rigor (Anholt, 2014) la importancia de crear MT para generar desarrollo en sus territorios (Florek y Kavaratzis, 2014) y por otro, parece existir consenso en que el comportamiento de las Administraciones es clave para la creación de MT sustentables (Hankinson, 2010; Donner, Fort y Vellema, 2014), desde lo público nos enfrentamos a dos retos imperiosos:

- (a) La aproximación a la MT desde una perspectiva holística y a largo plazo, interdisciplinar, capaz de modelar una praxis transversal de todas las políticas públicas.
- (b) El reforzamiento de las competencias relacionales en los actores políticos y técnicos que conforman las Administraciones.

## 7.2. Conclusiones obtenidas tras el contraste empírico

Un análisis global de los resultados del estudio empírico nos permite afirmar que se ratifica la **diversidad de conceptualizaciones y enfoques** en relación con las MT (Hanna y Rowley, 2012; Kavaratzis y Hatch, 2013).

Los diferentes fenómenos estudiados están rodeados de controversia al existir una discrepancia constatada entre los acercamientos teóricos y las diversas formas de actuación al crear y gestionar las MT (Kavaratzis, Braun y Zenker, 2010; Balakrishnan y Kerr, 2013).

Encontramos cuantitativamente, un predominio de la visión comunicacional focalizada en la Imagen de marca. La MT, por tanto, se identifica con Imagen de MT o en todo caso, es una herramienta para generar fundamentalmente Imagen de MT (*Place Brand Image*). En lógica, se concibe de manera mayoritaria que la MT está al servicio de la Diplomacia Pública, paradigma que es preponderante en la literatura hispana (De San Eugenio Vela-2013; Hernández-Alonso, 2012) en contra de las corrientes más extendidas a nivel internacional, y fuertemente enraizadas entre los expertos en *Place Branding* de las Universidades y Centros de Investigación de Europa del Norte, anglosajones (Anholt, 2010; Govers, 2012; Kavaratzis, 2012) y escandinavos (Pasquinelli, 2012; Lucarelli, 2012).

Esta perspectiva norte europea, que bebe de las aportaciones realizadas por Hankinson (2004), se muestra preocupada por la creación de Valor de MT (Kavaratzis, 2014), pivota sobre la conceptualización de Zenker y Braun (2010) que conciben las MT como una red de asociaciones de naturaleza multidimensional (política, económica, cultural, físico-paisajístico) orientada a los *stakeholders* internos y externos, o se siente relativamente cercana a entender la MT como una herramienta fuertemente vinculada a la gestión pública, es decir, de gobernanza territorial (Eshuis, Braun y Klijn, 2013).

Es de destacar que no existe relación entre la elección de la definición preferida y menos cercana de MT y sus atributos. Ahora bien, la toma de postura conceptual ante la MT favorece percibir de un modo diferente los fenómenos de MT y Diplomacia Pública. Del mismo modo, esta toma de postura conceptual favorece percepciones distintas del rol que han de desempeñar (1) la sociedad civil del territorio y (2) las empresas privadas y (3) las Administraciones al crear MT.

Desde una perspectiva conceptual parece haber diferentes posiciones teóricas. Ahora bien, cuando estos fenómenos se analizan a la luz de las cuestiones puramente comportamentales y prácticas que atañen a los actores relevantes al crear MT, los resultados son diferentes.

Tener una visión sobre el comportamiento *deseable* (roles y actividades) de las Administraciones no favorece percibir de manera distinta los fenómenos de MT y de Diplomacia Pública. Tampoco el tipo de liderazgo que ejerzan las Administraciones guarda relación con lo que se entiende que es una MT. Así, **parece existir una desvinculación entre los conocimientos teóricos y las prácticas de creación de MT. Por tanto, no se manifiesta una narrativa que vincule las principales líneas de pensamiento y las recomendaciones prácticas para el comportamiento de las Administraciones al participar en la creación de MT.**

De los resultados también se desprende que la percepción sobre la propuesta elegida de Arquitectura de MT guarda relación significativa con el fenómeno de la Pluralidad Identitaria de un territorio, pero no lo hace con la forma en que se crea la Identidad de MT (más o menos negociada, con mayor o menor grado de intervencionismo). En este

sentido, podemos señalar que la cuestión de la **diversidad Identitaria territorial es una materia sensible para la** creación de redes de colaboración entre marcas o **Arquitectura de MT.**

La forma de percibir un liderazgo *deseable* para las Administraciones que tome formas más verticales u horizontales ('Verticista', 'Adhocrático') se relaciona con la visión de los roles *aceptables* para las propias Administraciones. En cambio, el liderazgo *deseable* para las Administraciones no se vincula con el papel otorgado a la sociedad civil, el cual, es predominantemente activo, cercano a la co-creación de la MT independientemente a la visión más relacional o estratégica que se tenga de los papeles *deseables* de las Administraciones. Reforzando este planteamiento, la percepción de las actividades *deseables* para las Administraciones no guarda relación con el comportamiento ideal para la sociedad civil o las empresas privadas del territorio.

Es decir, parece haber una congruencia interna ('hacia adentro') en torno a lo *demandado* a las Administraciones en cuanto a forma de liderazgo y diversos tipos de comportamientos. Siguiendo esta lógica, la percepción de los roles y de las actividades públicas *deseables* al crear *MT* guardan relación entre sí. Ahora bien, otra cuestión es cuando vinculamos el comportamiento de las Administraciones con el de los actores privados de la sociedad (sociedad civil y empresas privadas del territorio, 'hacia fuera'), donde resulta difícil encontrar una percepción que relacione los tipos de comportamientos. Queda patente, por tanto, que **no se da una visión interdependiente o sistémica<sup>44</sup> del comportamiento de los tres actores sociales en lo que respecta a la creación de MT.**

Por último, el análisis de los fenómenos estudiados desde la perspectiva situacional que supone la participación a un grupo de pertenencia, iba encaminada a captar las fracturas en los argumentarios o líneas de pensamiento entorno a las temáticas, es decir, a identificar los '*frame*' que enmarcan el pensamiento de los grupos de interés. En este sentido, encontramos que **la pertenencia a un determinado grupo (políticos, tecnócratas, consultores, académicos) condiciona la mirada hacia los fenómenos**

---

<sup>44</sup> Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o grupos de unidades combinadas que forman un todo organizado y complejo, cuyo resultado es mayor que el de las unidades si funcionaran independientemente (Zeballos, Rodríguez, De Marco y Del Carril, 2007).

**estudiados**, aportando matices que apuntan a diferencias esenciales en la manera de concebir las prácticas de las Administraciones y sus relaciones con los actores sociales relevantes del territorio al crear MT.

Estos resultados vienen a avalar lo señalado al principio de estas conclusiones. Queda patente la existencia de diversos enfoques teóricos y que además, éstos están desvinculados con las prácticas, también de naturaleza distinta. Y ante esta diversidad de enfoques, en la actualidad, son numerosísimas las noticias que recibimos sobre la creación de MT de toda naturaleza (Ciudad, Destino, Región, entre otras) lideradas o co-lideradas por las Administraciones en todo el mundo, a las que se destinan importantes partidas de presupuestos públicos, hecho que denota que el fenómeno es valorado con suma importancia por las sociedades y sus líderes públicos y privados.

### **7.3. Limitaciones y líneas de investigación futura**

En este epígrafe se señalan las limitaciones principales de esta investigación:

- a) Existen limitaciones conceptuales ya que el cuerpo teórico sobre el que se asienta esta tesis está en construcción y recibe aportaciones de disciplinas diferentes.
- b) Como resultado de que la mayoría de estudios vinculados a las MT han sido cualitativos y no se ha abordado en profundidad la temática planteada, no existen medidas previas que nos permitan desarrollar escalas fiables en la construcción del cuestionario estandarizado.
- c) La metodología utilizada se limita a una encuesta auto administrada. La existencia de información cualitativa permitiría contextualizar mejor los datos obtenidos.
- d) El ámbito estudio empírico, enfocado a profesionales que independientemente de su lugar de origen fueran de habla hispana, impone una limitación en la generalización de los resultados obtenidos.
- e) Pese a los esfuerzos realizados por la doctoranda, sería preferible ampliar el tamaño a una muestra más amplia a la que aplicar el cuestionario, especialmente a algunos tipos de perfiles concretos, como los representantes políticos.

En cuanto a las futuras líneas de investigación se puede apuntar que:

- a) Sería conveniente ampliar y profundizar en las líneas de investigación propuestas en esta tesis de dos formas. Por un lado, replicando el cuestionario en inglés, lo cual, permitiría la internacionalización del estudio y por tanto una comparativa entre diferentes ámbitos y realidades vinculadas al papel de las Administraciones al crear MT. Y por otro lado, utilizando de manera complementaria técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación se mejoraría la calidad de los resultados.
- b) Se podrían incorporar campos de investigación adyacentes. Dado que en la co-creación de MT resulta fundamental que las Administraciones lideren comportamientos relacionales, será necesario explorar cómo se pueden vincular los comportamientos públicos y privados en una sociedad al crear MT, cómo se pueden mejorar las competencias relacionales en el sector público y de qué manera, en pos de la rigurosidad (Anholt, 2014), se puede transferir el conocimiento académico a la aplicación práctica en su creación.



## **Fuentes bibliográficas**



- Aaker, D. (1996) Construir marcas poderosas. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. (1997) Dimensions on Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34, pp. 347-356.
- Aaker, D. (2004) Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46 (3), pp. 1-18.
- Aaker, D. A. (1996b) Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38 (3), pp. 102-120.
- Aarsæther, N., Nyseth, T. y Bjørnå, H. (2011) Two networks, one city: Democracy and governance networks in urban transformation. *European Urban and Regional Studies*, 18 (3), pp. 306-320.
- Acebes, Á. M. (2005). La estrategia de apoyo a la internacionalización de la empresa en un mundo globalizado. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (826), 407-421.
- Agosto, G. (2010) Marchi culturali e territoriali. *Tafter Journal*. Recuperado el 6 de agosto de 2013 de <http://www.tafterjournal.it/2010/02/01/marchi-culturali-e-territoriali/>.
- Alameda, D. y Fernández, E. (2012) La comunicación de las Marcas Territorio. IV Congreso Internacional Latina de Comunicación. Universidad de la Laguna. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/160\\_Alameda.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/160_Alameda.pdf)
- Allen, A. (2011) The role of history in place marketing: can branding create a sense of place? *Journal of Town and City Management*, 2(1), pp. 75-83.
- Allen-Pigman y Deos (2008) Consuls for hire: Private actors, public diplomacy. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), pp. 85-96.
- Alonso, I. y Bea, E. (2012) A tentative model to measure city Brands on Internet. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(4), pp. 311-328.
- Alonso, I., Bea, E. y Fierro, A. (2012) Posicionamiento urbano en entornos globales: la visibilidad de las ciudades españolas en Internet. *Aracne. Revista Electrónica de recursos en Internet sobre geografía y ciencias sociales*, 164, pp. 1-20.
- AMA (1960) Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. Chicago, USA: Committee on Terms.
- Andrade-Suárez, M.J. (2011) La construcción social de la imagen de los espacios-destinos rurales. Aproximación teórico-metodológica. *Revista de Investigaciones políticas y Sociológicas*, 10(3), pp-57-77.
- Anholt, S. (2005) Nation-brands and the value of provenance, In N. Morgan, A. Pritchard y R. Pride. (Eds.) *Destination branding, creating the unique destination proposition*. 2nd ed. (pp. 59-78). Great Britain: Elsevier, Butterworth Heinemann.
- Anholt, S. (2006) Public diplomacy and place branding? Where's the link'. *Place Branding*, 2(4), pp. 271-275.
- Anholt, S. (2007) L'identità competitiva. Il branding di nazioni, città, regioni. Milano: Egea.

- Anholt, S. (2008) Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), pp. 1–6.
- Anholt, S. (2010a) Definitions of place branding. Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), pp. 1–10.
- Anholt, S. (2010b) Places: Identity, image and reputation. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2010c) Towards 'governmental social responsibility'. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), pp. 69-75.
- Anholt, S. (2011) Beyond the Nation Brand: The role of image and identity in international relations. *Nation Brand*, 00.
- Anholt, S. (2014) Afterword. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), pp. 167-169.
- Aranda, Y. y Combariza, J. (2007) Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales. *Agronomía colombiana*, 25(2), pp. 367-376.
- Ashworth GJ. y Kavaratzis M. (Eds.) (2010) Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Region. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
- Ashworth, G. y Kavaratzis, M. (2009) Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16 (8), pp. 520-531.
- Ashworth, G.J. y Voogd, H. (1990) Selling the city. London: Belhaven Press.
- Austin, J.R., Siguaw, J.A. y Mattila, A.S. (2003) A Re-Examination of the Generalizability of the Aaker Brand Personality Measurement Framework. *Journal of Strategic Marketing*, 11, pp. 77–92.
- Ayuso, S., Rodríguez, M.A. y Ricart, J.E. (2006) Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance*, 6(4), pp.475 - 490.
- Azevedo, A. (2005) Cities as brands: the role of communication strategy in place marketing context. Recuperado el 8 de agosto de: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/azevedo-antonio-cidades-como-marcas.pdf>.
- Azevedo, A. (2009) Are you proud to live here? A residents oriented place marketing audit (attachment, self-esteem and identity). Paper presented at the 38<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference, 26-29 may, Nantes, France. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://citta-conference.fe.up.pt/pdf/abstracts-2009/26\\_abstract09.pdf](http://citta-conference.fe.up.pt/pdf/abstracts-2009/26_abstract09.pdf).
- Baker, B. (2012) Destination Branding for Small Cities. The essentials for successful place branding. USA: Total Destination Marketing.
- Balakrishnan, M.S. y Kerr, G (2013) The 4D model of place branding management. En Sonnenburg y Baker (eds.) *Branded Spaces* pp.31-43. Karlsruhe: Springer.
- Balmer, J.M.T. (1998) Corporate identity and the advent of corporate marketing, *Journal of Marketing Management*, 14, pp. 963-96.
- Balmer, J.M.T. (2001) From the Pentagon: a new identity framework. *Corporate Reputation Review*, 4(1), pp. 11-21.

- Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A. (2006) Corporate marketing, integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), pp.730-741.
- Bamber, D, Maheshwari, V. y Vandewalle, I. (2009) Place pulling power: a case of Liverpool'08. Proceeding of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Destination Branding and Marketing Institute for tourism Studies, Macao SAR, China, 2-4 December 2009.
- Barco-Royo, E. (2007) Denominaciones de Origen. La incidencia de la localización y deslocalización. *Distribución y Consumo*, pp. 27-39.
- Barrionuevo, J.M., Berrone, P. y Ricart, J.E. (2012) Ciudades Inteligentes, Progreso sostenible. Navarra: Ediciones y Estudios IESE. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1392&ar=15&idioma=1>.
- Bauman, Z. (2003) Modernidad Líquida. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2010) Vida de Consumo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Baxter, J. y Kerr, G (2010) The meaning and measurement of place identity and place image. *Special Session: Planning and place marketing- theoretical implications*. European Regional Science Association. University of Wollongong. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://ideas.repec.org/p/wiw/wiwrsa/ersa10p223.html>.
- Beach, S. y Keast, R. (2010) Governance networks and stakeholders : engaging through salience. In *14th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPMXIV)*, 7-9 April 2010, Bern, Switzerland. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://eprints.qut.edu.au/38839/>.
- Belloso, J.C. (2010) La marca de país. Un mecanisme de diferenciació i font d'intangibles. *Paradigmas*, 5, pp. 43-51.
- Bianchini, F. y Ghilardi, L. (2007) Thinking culturally about place. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(4), pp. 280-286.
- Blain, C., Levy, S. Y Ritchie, B. (2005) Destination Branding: insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, (43), pp. 328-338.
- Blichfeldt, B. S. (2005) Unmanageable place brands? *Place Branding*, 1(4), pp. 388-401.
- Bobbio, N. (1989) Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política. México: Fondo de Cultura Económica.
- Boisen, M. (2007a) The Strategic application of city marketing to middle-sized cities. Utrecht University. Netherlands. (Master Thesis). Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2012/08/Boisen-2007-Strategic-City-Marketing-for-Middle-sized-Cities.pdf>.
- Boisen, M. (2007b) The role of city marketing in contemporary urban governance. In *Conference 'Future of Cities: Impacts-Indicators-Implications, Conference*, pp. 23-26.
- Boisen, M., Terlouw, K. y van Gorp, G. (2011) The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, 4(2), pp.135 – 147.

- Boisier, S. (2005) ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?, *Revista de la CEPAL*, 86, pp. 47-62.
- Bolici, R. y Mora, L. (2012) Dalla smart city alla smart region. Governare la transiciones intelligente delle polarità urbane. Politecnico de Milano. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://forges.forumpa.it/assets/Speeches/7073/g02\\_mora\\_luca.pdf](http://forges.forumpa.it/assets/Speeches/7073/g02_mora_luca.pdf).
- Boo, S., Busser, J. y Baloglu, S. (2009) A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30(2), 219-231.
- Bourne, L. y Walker, D. (2005) Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), pp. 649-660.
- Bovaird, T. y Löffler, E. (2005) Public management and governance. London and New York: Routledge.
- Brandsen, T., Karré, y Helderman (2009) The Risks of Hybrid Organisations: Expectations and Evidence. Work in Progress. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.nispa.org/files/conferences/2009/papers/200904192001220.NISPACEE%202009%20paper%20Brandsen%20Karre.pdf>.
- Brandsen, T., W. van de Donk and K. Putters (2005) Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector, *International Journal of Public Administration*, 28 (9-10), pp. 749-65.
- Braun, E, Kavaratzis, M. y Zenker, S. (2013) My city-my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6 (1).
- Braun, E. (2008) City marketing. Towards an integrated approach. Erasmus Research Institute of Management. Erasmus Universty Rotterdam. (Tesis doctoral). Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://repub.eur.nl/res/pub/13694/EPS2008142ORG9058921802Braun.pdf>.
- Braun, E. (2012) Putting city branding into practice. *Journal of Brand Management*, 19, pp. 257–267.
- Braun, E. y Zenker, S. (2010) Towards an integrated approach for place brand Management. . 50<sup>th</sup> European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden, 19-23 august. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de [http://www.ekf.vsb.cz/projekty/cs/okruhy/weby/esf-0116/databaze-prispevku/clanky\\_ERSA\\_2010/ERSA2010finalpaper262.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/projekty/cs/okruhy/weby/esf-0116/databaze-prispevku/clanky_ERSA_2010/ERSA2010finalpaper262.pdf).
- Braun, E., Kavaratzis, M. y Zenker, S. (2010) My city-my brand: the role of residents in place branding. In 50<sup>th</sup> European Regional Science Association Congress: Jönköping, Sweden, 19-23 august. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de [http://www.ekf.vsb.cz/projekty/cs/okruhy/weby/esf-0116/databaze-prispevku/clanky\\_ERSA\\_2010/ERSA2010finalpaper262.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/projekty/cs/okruhy/weby/esf-0116/databaze-prispevku/clanky_ERSA_2010/ERSA2010finalpaper262.pdf).
- Brown, S., McDonagh, P. y Shultz II, C.J. (2013) A brand so bad it's good: The paradoxical place marketing of Belfast. *Journal of Marketing Management*, 0, pp. 1-26.
- Brujó, G. (2008) La Marca País: estrategias comparadas. Claves para el diseño de una marca lugar. Conferencia. Madrid, Instituto de Comercio Exterior (ICEX). Recuperado el 7 de agosto de 2013 de [http://aulavirtual.icex.es/doc/Seminario293/icex08\\_marcapais\\_brujo\\_S2\\_diapos.pdf](http://aulavirtual.icex.es/doc/Seminario293/icex08_marcapais_brujo_S2_diapos.pdf).

- Bull-Hornskov, S. (2007) On the management of authenticity: culture in the place branding of Oresund. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(4), pp. 317-331.
- Caldwell, N. y Freire, J.R. (2004) The differences between branding a country, a region and a city: applying the Brand Box Model. *Brand Management*, 12(1), pp. 50-61.
- Callarisa, L.J., Sánchez, J., Moliner, M.A. y Forgas, S. (2012) La importancia de las comunidades virtuales para el análisis del valor de marca. *Papers de Turisme*, 52, pp. 89-115.
- Callarisa-Fiol, L. (2010) La Marca Territorio, Departamento de Administraciones de Empresas y Marketing Universitat Jaume I. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de <http://www.innovemjuntscv.org/LinkClick.aspx?fileticket=7V06F91EJ28%3D&tabid=728>.
- Campillo-Alhama, C. (2009) *Comunicación pública y gestión estratégica municipal*. Universidad de Alicante. Departamento de Comunicación y Psicología Social (Tesis doctoral).
- Cansino, C., y Ortiz, S. (1997) Nuevos enfoques sobre la sociedad civil. *Metapolítica*, 1(2), pp. 211-226.
- Cavicchi, A., Rinaldi, Ch. y Corsi, M. Higher Education Institutions as Managers of Wicked Problems: Place Branding and Rural Development in Marche Region, Italy. *International Food and Agribusiness Management Review*, 16(A), pp. 51-68.
- Cervantes-Blanco, M., Muñoz-Martínez, N. y Pancorbo, J. (1996) El estudio de la imagen en la planificación estratégica de marketing de las ciudades. Ávila: 5º Congreso de Economía Regional. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de [http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos\\_ecoreg/CERCL/531405.PDF](http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoreg/CERCL/531405.PDF).
- Chan, C. y Marafa, L.M. (2013) A review of place branding methodologies in the new millennium. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9 (4), pp. 236-253.
- Chanoux, M. y Serval, S. (2011) Etat des lieux et perspectives du marketing Urbain. Une approche par la littérature. En MED 4 Fourth Euro-Mediterranean Dialogue on Public Management ENA, Rabat, Morocco, 13 and 14 October 2011. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de: <http://www.med-eu.org/en/?s=med+4>.
- Checa-Artasu, M.M. (2011) Gentrificación y Cultura: Algunas Reflexiones. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 26 (914). Recuperado el 19 de agosto de: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-914.htm>.
- Chen, N. y Dwyer, L. (2010) The Construction of Place Citizenship Behaviour: from a resident perspective. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de: <http://anzmac2010.org/proceedings/pdf/anzmac10Final00225.pdf>.
- Christopher, M, Payne, A. y Ballantyne, D. (1991) *Relationship marketing: Bringing quality, customer service, and marketing together*. Oxford and Boston: Butterworth-Heinemann.
- Codato, G. (2010) Perspectives, trends and opportunities in city management in Italy: What new challenges lie ahead? *Journal of Town and City Management*, 1(1) pp. 69-79.
- Cristodoulides, G. y Chernatony, L. (2010) Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement. *International Journal of Marketing*, 52(1), pp. 43-66.

- Cull, N.J. (2010) Public diplomacy: seven lessons for its future from its past. *Place branding and Public Diplomacy*, 6(1), pp.11-17.
- Da Silva-Oliveira, E.H. (2010) *Territórios, Marcas e competitividade: A região Minho e a sua projecção internacional*. Universidade do Minho. (Tesis doctoral). Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/12237/1/Tese.pdf>.
- Daban, Ll. (2013) La construcción de una Marca Territorio. *Molinillo*, 50, pp. 7-9.
- De Chernatony y Segal-Horn, S. (2003) The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7), pp. 1095.
- De Chernatony, L. (1999) Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, pp. 157-179.
- De Chernatony, L. (2001) *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L. (2009) Towards the holy grail of defining brand'. *Marketing Theory*, 9(1), 101-105.
- De Chernatony, L. y Dall'Olmo-Riley, F. (1998a) Defining a "brand": beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), pp. 417-443.
- De Chernatony, L. y Dall'Olmo-Riley, F. (1998b) Modelling the components of a brand. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), pp.1074-1090.
- De Chernatony, L. y McWilliam, G. (1990) Appreciating brands as assets through using a two dimensional model. *International Journal of Advertising*, 9 (2), pp. 111-19.
- De Graaf, G. y Paanakker, H. (2012) Value conflicts in public governance. Being good versus doing well. 8<sup>th</sup> Transatlantic Dialogue. Nijmegen. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://www.pa-knowledge.org/8TAD/tiki-download\\_file.php?fileId=45](http://www.pa-knowledge.org/8TAD/tiki-download_file.php?fileId=45)
- De Pablo-Valenciano J. y Román-Sánchez, I. M. (2011) La importancia de la denominación de origen en la industria vitivinícola española. *Ciencia ergo sum*, 18(2), pp. 135-144.
- De San Eugenio-Vela, J. y Barniol-Carcasona, M. (2012) Marcas territoriales y desarrollo local en la Cataluña interior. Territoris serens (el Lluçanès) *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 58(3), pp. 417-439.
- De San Eugenio-Vela, J. (2011c) Comunicación y territorio. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de [http://www.portalcomunicacion.com/lecciones\\_det.asp?id=36](http://www.portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?id=36).
- De San Eugenio-Vela, J. (2011c) Teoria y mètodes per a marques territori. Barcelona: UOC.
- De San Eugenio-Vela, J. (2013) Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la Diplomacia Pública y la Marca País en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales*, 46, pp. 145-157.
- De San Eugenio-Vela, J. (Coord.) (2011b) *Manual de Comunicación Turística. De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción*. Girona: Documenta Universitaria.
- De San Eugenio-Vela, J. (2010) Intervenciones de "identidad territorial" en el proceso global de construcción de imagen de marca de los destinos turísticos. Girona:

Universitat de Vic. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de [www.recercat.net/bitstream/handle/.../Comunicacion\\_malaga.pdf?...1](http://www.recercat.net/bitstream/handle/.../Comunicacion_malaga.pdf?...1).

- De San Eugenio-Vela, J. (2011a) La transformació de territoris en marques: el reconeixement i la diferenciació d'identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió. Universitat Pompeu Fabra. (Tesis doctoral). Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <https://repositori.upf.edu/handle/10230/12303>.
- De San Eugenio-Vela, J., Fernández-Cavià, J., Nogué, J. y Jiménez-Morales, M. (2013) Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi. *Revista Latina de Comunicación Social*. Recuperado el 26 de octubre de [http://www.revistalatinacs.org/068/paper/995\\_Vic/29\\_JSE.html](http://www.revistalatinacs.org/068/paper/995_Vic/29_JSE.html).
- Diamond, L. (1997) Repensar la sociedad civil. *Revista Metapolítica*, 1(2), pp. 183-198.
- Dinnie, K. (2011) *City Branding: Theory and Cases*. London: Palgrave Macmillan.
- Domínguez-García, M.D, Horlings, L., Swagemakers, P. y Simón-Fernández, X. (2013) Place Branding and endogenous rural development. Departure points for developing and inner brand of the River Minho estuary. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(2), pp.124-140.
- Donner, M., Fort, F. y Vellema, S. (2014) How to capture place brand equity? The case of *Sud de France*. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), pp.145-157.
- Dooley, G. y Bowie, D. (2005) Place brand architecture: strategic management of the brand portfolio. *Place Branding*, 1(4), pp. 402-419.
- Ekinci, Y. y Hosany, S. (2006) Destination Personality: An application of Brand Personality to Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 45, pp. 127-139.
- Elizagarate, V. (2008) *Marketing de ciudades*, Barcelona: Editorial ESIC.
- Elizagarate, Victoria et. al. (2006) La calidad de vida como estrategia de diferenciación de las ciudades europeas. Un enfoque de marketing de ciudades. *Revista de Dirección y Administraciones de Empresas*, 13, pp. 141-155.
- Eshuis, J. y Edwards, A.R. (2008) Branding the city: the democratic legitimacy of a new mode of governance. Paper prepared for the 58<sup>th</sup> Political Studies Association (PSA) Annual Conference. Democracy, Governance and Conflict: Dilemmas of Theory and Practice. Swansea, United Kingdom, 1-3 April 2008.
- Eshuis, J. y Edwards, A.R. (2012) Branding the City: The Democratic Legitimacy of a New Mode of Governance. *Urban Studies*, 25.
- Eshuis, J. y Klijn, E. (2012) *Branding in Governance and Public Management*. London: Routledge.
- Eshuis, J., Braun, E. y Klijn, E.H. (2013) Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. *Public Administration Review*, 73(3), pp. 507-516.
- Estellés-Arolas, E., y González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012) Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 38(2), 189-200.
- Farinós-Dasí, J. (2008) Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda. *Boletín de la A.GE*, 46, pp. 11-32.
- Fernández, G. y Leva, G. (2004) *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Quilmes: Bernal.

- Fernández, G. y Paz, S. (2005) Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 9(194). Recuperado el 7 de agosto de 2013 de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-194-95.htm>.
- Fernández-Cavià, J. (2009a) Llums i ombres del place branding. En J. De San Eugenio-Vela (Coord.), *Manual de comunicació turística: De la informació a la persuasió, de la promoció a l'emoció* (91-102). Girona: Documenta Universitaria.
- Fernández-Cavià, J. (2009b) Marcas Territorio y comunicación a través de la web: un proyecto de investigación. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de [http://www.upf.edu/tnr/\\_pdf/PresentacionProyectoMICINN\\_JosepFernandezCavià.pdf](http://www.upf.edu/tnr/_pdf/PresentacionProyectoMICINN_JosepFernandezCavià.pdf).
- Fernández-Cavià, J. y Huertas, A. (2009) City Brands and their communications through web sites: Identifications of problems and proposals for improvement. In A. M. Gascó, i T. Torres (Eds.), *Information communication technologies and city marketing: Digital opportunities for cities around the world* (pp. 26-49). Hershey-New York: Information Science Reference.
- Fernández-Cavià, J. y Huertas, A. (2008) Comunicar las ciudades: Los sitios web como herramientas de comunicación de las Marcas Ciudad. *Actas del III Congreso de marketing de ciudades* (pp. 1-23). Elche: Ciudad de Congresos.
- Fernández-Cavià, J., Díaz, P., De San Eugenio, J., Gascó, M. y Huertas, A. (2010) Marcas de territorio y comunicación a través de la web: un proyecto de investigación. Universitat Pompeu Fabra. *Actas del II congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*.
- Florek, M. (2011) No place like home; perspectives on place attachment and impacts on city management. *Journal of Town and City Management*, 1(4), pp. 346-354.
- Florek, M. y Kavaratzis, M. (2014) From brand equity to place brand equity and from there to the place. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), pp. 103-107
- Fox, J. (2006) Sociedad civil y políticas de rendición de cuentas. *Perfiles Latinoamericanos*, 27. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://publicaciones.flacso.edu.mx/index.php/revista?sobi2Task=sobi2Details&catid=33&sobi2Id=93>.
- Frändberg, K. y Ingelström, f. (2013) Branding Nyköping. A Qualitative Study on the Integration of Place Branding, Multiple Stakeholders and Infrastructure. Umea School of Business and Economics. (Thesis) Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:636634/FULLTEXT01.pdf>.
- Franzato, C. (2009) Design nel progetto territoriale. *Strategic Design Research Journal*, 2(1), pp. 1-6.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. y DeColle, S. (2010) Stakeholder theory: the state of the art. UK: Cambridge University Press.
- Freire, J.R. (2005a) Geo-branding, are we talking nonsense? A Theoretical reflection on brands applied to places. *Place Branding*, 1(4), pp. 347-362.
- Freire, J.R. (2005b) 'Other Tourist': A critical factor for geo-brand-building process. *Place Branding*, 2(1), pp. 68-83.

- Freire, J.R. (2009) Local people a critical dimension for place brands. *Brand Management*, 16(7), pp. 420-438.
- Friedman, R. (2003) Marketing estratégico y participativo de ciudades. *Imago Urbis*, 1. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://imagourbis.unq.edu.ar/n\\_anteriores/0001/articulos\\_0001.htm](http://imagourbis.unq.edu.ar/n_anteriores/0001/articulos_0001.htm).
- Fuentes, S. (2007) Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una Marca Ciudad o Marca País. *Signo y pensamiento*, 25, pp. 80-97.
- Future Brand (2006) Country Brand Index. Recuperado el 10 de agosto de 2013 de: [http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT\\_2009-06-23\\_02036.pdf](http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2009-06-23_02036.pdf).
- Future Brand (2010) Country Brand Index. Recuperado el 10 de agosto de 2013 de: [http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/FutureBrand\\_2010\\_CountryBrandIndex.pdf](http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/FutureBrand_2010_CountryBrandIndex.pdf).
- Gaio, S. S. (2010) *Stakeholders Based Branding – Uma abordagem integradora dos actores locais na gestao de marcas territoriais*. Universidade di Aveiro. Departamento de Economia, Gestao e Engenharia Industrial. (Tesis doctoral). Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2010001761>.
- Gaio, S. y Gouveia, L.B. (2007) O branding territorial: uma abordagem mercadológica à cidade. *Revista A Obra Nasce*, pp.27-26. Recuperado el 7 de agosto de 2013 en [http://www2.ufp.pt/~lmbg/com/brandingterrit\\_obranasce07.pdf](http://www2.ufp.pt/~lmbg/com/brandingterrit_obranasce07.pdf).
- Gaio, S., Gouveia, L.B. y Gouveia, J.B. (2008) Network Based Branding: a collaborative model for development of place brands. International Conference Marketing Cities: Place Branding in Perspective. Berlin.
- García, J.A., Gómez, M. y Molina, A. (2013) Posicionamiento de Marcas Destino: una aplicación en cinco regiones españolas. *Innovar*, 23(50), 111-127. Recuperado el 26 de octubre de 2013 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512013000400009&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512013000400009&script=sci_arttext&tlng=es).
- Garcia, M. D. D., Horlings, L., Swagemakers, P. y Fernández, X. S. (2013) Place branding and endogenous rural development. Departure points for developing an inner brand of the River Minho estuary. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(2), 124-140.
- García, Y. (2009) La ciudad como espectáculo. Marketing territorial, internet y atracción turística en Santiago de Compostela. ¿Éxito o fracaso? *UOC Papers, Revista sobre la sociedad del conocimiento*, 18. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de <http://www.uoc.edu/uocpapers/8/dt/esp/garcia.html>.
- Gartner, W.C. y Ruzzier, M.K. (2011) Tourism Destination Brand Equity Dimensions Renewal versus Repeat Market. *Journal of Travel Research*, 50 (5), pp. 471-481.
- Gascó, M. (2010) Nuevas estrategias de promoción de ciudades y marcas turísticas: la incorporación de la tecnología a la gestión urbana. Working Paper 121/2010. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de [http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/mila\\_gascopaper2010.pdf](http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/mila_gascopaper2010.pdf).
- Giannopoulos, A., Piha, L. y Avlonitis, G. (2010) Destination branding: what for? From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework. Recuperado

el 7 de agosto de 2013 de [http://www.academia.edu/498325/ Destination Branding what for From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework](http://www.academia.edu/498325/Destination_Branding_what_for_From_the_notions_of_tourism_and_nation_branding_to_an_integrated_framework).

- Giovanardi, M. (2012) Haft and sord factors in place branding: between functionalism and representationalism. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(1), pp. 30-45.
- Go F. M., Trunfio M. (2012) A paradigm shift from tourism destination management to democratic governance of place branding: the cases of Pompei and Campi Flegrei, *Journal of Travel and Tourism Research*, in press.
- Go, F. y Govers, R. (Eds.) (2012) *International Place Branding Yearbook 2011: Managing Reputational Risk*. UK: Palgrave Macmillan.
- Go, F. y Govers, R. (Eds.) (2013) *International Place Branding Yearbook 2012: Managing Smart Growth and Sustainability*. UK: Palgrave Macmillan.
- Gold, E. R. (2006) Intellectual architecture as place brand, *Place Branding*, 2 (3), pp. 220-228.
- Gould, M. y Skinner, H. (2007) Branding on ambiguity? Place branding without a national identity: marketing Northern Ireland as a post-conflict society in the USA. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3 (1), pp. 100-113.
- Govers, R. (2012) Brand Dubai and its competitors in the Middle East: An image and reputation analysis. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(1), 48-57.
- Govers, R. (2013) Why place branding is not about logos and slogans. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(2), 71-75.
- Govers, R. y Go, F. (2009) *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Grande, I y Abascal, E. (2005) *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC.
- Grönroos, C. (2004) The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19 (2), pp. 99-113.
- Grönroos, C. (2006) On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), pp. 395-471.
- Guerrero-Olvera, M., (2010) Una aproximación al papel de las Administraciones en los procesos de gobernabilidad, *Espacios Públicos*, 28, pp. 44-60.
- Guerrini, C. y Uslenghi, A., (2006) Valore del Made in, identità di marca e comunicazione di marketing nelle imprese distrettuali italiane, *Liuc Papers*, 190. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/190.pdf>.
- Guzmán, F. (2005) A brand building literature review. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de [http://www.brandchannel.com/images/papers/257 a brand building literature review.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/257_a_brand_building_literature_review.pdf).
- Hakala, U. y Lemmetyinen, A. (2013) Culture is the message: The status of Cultural Capital and its effect on a city's brand equity. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(16), pp.5-16.
- Halachmi, A. y Meng, H. (2013) City Branding and Citizen Participation: A Comparative Case Study of Xiamen (China) and Nashville (USA). *Journal of US-China Public Administration*, 10(1), pp. 77-94.

- Hall (2010) Tourism destination branding and its effects on national branding strategies: brand New Zealand, clean and green but is it smart? *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), pp. 68-89.
- Hall, M. (2008) Santa Claus, place branding and competition. *Fennia*, 186(1), pp. 59-67.
- Hankinson, G. (2004) Relational network brands: towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), pp. 109-121.
- Hankinson, G. (2007) The management of destination brands: five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Brand Management*, 14(3), pp. 240-254.
- Hankinson, G. (2010) Place branding research: a cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*, 16(4), pp. 300-315.
- Hankinson, G. (2001) Location branding: a study of the branding practices of 12 English cities, *Journal of Brand Management*, 9(1), pp. 127-142.
- Hanna, S. y Rowley, J. (2012) Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27(5/6), pp.117-130.
- Hanna, S. y Rowley, J. (2013) A practitioner-led strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 00, pp.1-34.
- Harris, F. y De Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3), pp.441-456.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (2003) Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp.1041 – 1064.
- Hawkins, C.V. y Wang, X. (2012) Sustainable development governance: citizen participation and support networks in local sustainability initiatives. *Public Works Management and Policy*, 17(1), pp. 7-29.
- Hernández-Alonso, F.J. (2012) Diplomacia Pública y place branding: El estado de la Marca España. La Coruña: Netbiblo.
- Herstein, R. (2012) Thin line between country, city, and region branding. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), pp. 147-155.
- Horlings, L. (2012) Place branding by building coalitions; lessons from rural-urban regions in the Netherlands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(4), pp.295-309.
- Houghton, J. y Stevens, A. (2011) City Branding and Stakeholder Engagement. In Dinnie, Keith (red.) *Place Branding: Theory and Cases*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Huertas, A. (2010) Las claves del citybranding. Institut de la Comunicació, Portal de la Comunicació. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://www.portalcomunicacion.com/lecciones\\_det.asp?id=57](http://www.portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?id=57).
- Huertas, A. y Fernández Caviá, J. (2006) Las Marcas Ciudad y su análisis a través de la web. Actas del Congreso Citymarketing Elche.
- Ismail, S. y Mohd-Ali, N. A. (2011) The Imaging of Heritage Conservation in Historic City of George Town for City Marketing. *Procedia Engineering*, 20, pp.339-345.

- Ismail, S., Ahmad, Y. y Hamzah, H. (2011) Heritage conservation for city marketing. *Journal of Design and The Built Environment*, pp. 27-40. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://umrefjournal.um.edu.my/filebank/published\\_article/3234/Vol%204-3.pdf](http://umrefjournal.um.edu.my/filebank/published_article/3234/Vol%204-3.pdf).
- Jacobsen, B. P. (2009) Investor-based place brand equity: a theoretical framework, *Journal of Place Management and Development*, 2(1), pp. 70-84.
- Jacobsen, B. P. (2012) Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place Brands. *Journal of Place Management and Development*, 5(3), pp. 253-271.
- Jakob, D. (2012) The eventification of place: Urban development and experience consumption in Berlin and New York City. *European Urban and Regional Studies*, 0(0), pp. 1-13.
- Jiménez-Asensio, R., Lizcano-Álvarez, J. y Villoria-Mendieta, M. (2012) La transparencia en los gobiernos locales: una apuesta de futuro. Fundación Democracia y Gobierno Local. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.gobiernolocal.org/publicaciones/publicaciones-digitales/2012/10/16/124>
- Jiménez-Morales, M. y De San Eugenio-Vela, J. (2009b) La organización de eventos como estrategia identitaria y evocadora de imagen turística. Estudio de caso: Girona Temps de Flors. *Pasos*, 7(1), pp. 73-84.
- Jiménez-Morales, M. y De San Eugenio-Vela, J. (2009a) 'Identidad territorial' y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio. *Zer*, 14(26), pp. 277-297.
- Kalandides (2012) Place Branding and Place Identity. *Tafter Journal. Esperienze e Strumenti per la cultura ed il territorio*. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.tafterjournal.it/2012/01/03/place-branding-and-place-identity-an-integrated-approach/>.
- Kalandides, A. (2011) The problem with spatial identity: revisiting the "sense of place". *Journal of Place Management and Development*, 4(1), pp.28-39.
- Kapferer, J.N. (1998) *Strategic Brand Management*. New York, NY and London: Kogan Page.
- Kapferer, J.N. (2004) *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Kaplan, A. y Haenlein, M. (2009) The increasing importance of public marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, 27(3), pp.197-212.
- Karré, P.M. (2011) Hybrid organizations: cause or cure? Blurring Sector Boundaries, Hybrid Organizations and Public Services. XV IRSPM Conference: Value, Innovation and Partnership. Dublin. Recuperado del 8 de agosto de 2013 de: <http://www.hybridorganizations.com/publications/hybrid-organizations-cause-or-cure>.
- Karré, P.M. (2012) Conceptualizing hybrid organizations. A public administration approach. Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery around the Globe. University of Barcelona. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.ub.edu/graap/Final%20Papers%20PDF/Philip%20Karre.pdf>.

- Karvelyte, K. y Chiu, J. (2011) Planning process of city Brands: a case study of Taipei City. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(4), pp. 257-270.
- Kavaratzis, M. (2004) From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands. *Journal of Place Branding*, 1(1), pp.58-73.
- Kavaratzis, M. (2005) Branding the city through culture and entertainment. AEPOS, 05, 14-15 june. Vienna. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://aesop2005.scix.net/data/papers/att/378.fullTextPrint.pdf>.
- Kavaratzis, M. (2008) From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens. (Tesis doctoral). Recuperado el 8 de agosto de 2013 en: <http://dissertations.uib.ro/faculties/rw/2008/m.kavaratzis/>.
- Kavaratzis, M. (2009) Cities and their brands: lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), pp- 26-37.
- Kavaratzis, M. (2011) The dishonest relationship between city marketing and culture. Reflections on the theory and the case of Budapest. *Journal of Town and City Management*, 11(4), pp. 334-345.
- Kavaratzis, M. (2012) From ‘necessary evil’ to necessity: *stakeholders’* involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), pp. 7-19.
- Kavaratzis, M. y Ashworth, G.J. (2006) City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Place Branding*, 2(3), pp. 183-194.
- Kavaratzis, M. y Ashworth, G.J. (2008) Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), pp.150-165.
- Kavaratzis, M. y Hatch, M.J. (2013) The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), pp.69-86.
- Kavaratzis, M., Braun, E., y Zenker, S. (2010) My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding. Paper presented at the 50th European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://www.ekf.vsb.cz/projekty/cs/okruhy/weby/esf-0116/databaze-prispevku/clanky\\_ERSA\\_2010/ERSA2010finalpaper262.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/projekty/cs/okruhy/weby/esf-0116/databaze-prispevku/clanky_ERSA_2010/ERSA2010finalpaper262.pdf).
- Keller, K. L. y Aaker, D.(1992) The Effects Of Sequential Introduction Of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29, pp.35-50.
- Keller, K.L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, pp-1-22.
- Keller, K.L. y Lehmann, D.R. (2006) Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), pp.740-759.
- Kerr, G. (2006) From destination brand to location brand. *Journal of Brand Management*, 13(4), pp.276-283.
- Kerr, G. y Johnson, S. (2005) A review of a brand management strategy for a small town. Lessons learnt. *Place Branding*, 1(4), pp. 373-387.
- Kerr, G., y Balakrishnan, M. S. (2012) Challenges in managing place brands: The case of Sydney. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(1), pp. 6-16.

- Ketter, E. y Avraham, E. (2012) The social revolution of place marketing: The growing power of users in social media campaigns. *Place Branding and Public Diplomacy*, pp. 1-10.
- Klijn, E., Eshuis, J. y Braun, E. (2012) The influence of *stakeholders* involvement on the effectiveness of place branding. *Public Management Review*, 14(4), pp. 449-519.
- Knox, S. y Bickerton, D. (2003) The six conventions of corporate branding, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp.998 – 1016.
- Konecnik, M. y Gartner, W. (2007) Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), pp. 400-421.
- Konecnik, M. y Go, F. (2008) Tourism destination brand identity: the case of Slovenia. *Brand Management*, 15(3), pp. 177-189.
- Konecnik, M. y Ruzzier, M. (2006) The influence of previous visitation on customer's evaluation of a tourism destination. *Managing Global Transitions*, 4(2), pp. 145-165.
- Kotler P. y Lee NR. (2007) Marketing in the public sector: the final frontier. *Public Manager*, 36(1), pp.12-17.
- Kotler, P y Gertner, D. (2002) Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), pp. 249-261.
- Kotler, P, Haider, D. y Rein, J. (1993) Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations. New York: The Free Press.
- Kotler, P. y Keller, L.K. (2006) Marketing Management. New Delhi: Prentice Hall.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. y Haider, D. (1999) Marketing Places Europe. London: Pearson Education Ltd.
- Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L.A. y Mourali, (2005) The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*, 22(1), pp. 96-115.
- Lindstedt, J. (2011) Place, identity and the socially responsible construction of place brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1), pp. 42-49.
- Ljungberg, K. y Pucher, J. (2012) *Regional Destination Branding. A qualitative study of branding practices in three Swedish Regions*. Linnaeus University. (Tesis doctoral). Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:530315>.
- Llorens, J. J. (2011) A model of public sector e-recruitment adoption in a time of hyper technological change. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), pp. 410-423.
- López, C. y Torres, E. (2007) Medios y soportes alternativos para una publicidad convencional: publicidad “off the line”. *Pensar la Publicidad*, 1(2), pp. 117-130.
- López-Lita, R. y Benloch-Osuna, M. T. (2005) De la marca comercial a la Marca Territorio. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 5, pp. 87-100.
- Lucarelli, A. (2012) Unraveling the complexity of ‘city brand equity’ a three-dimensional framework. *Journal of Place Management and Development*, 5, pp. 231-252.

- Lucarelli, A. y Berg, P. (2011) City branding: a state-of-the-art review on the research domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), pp. 9-27.
- Lui, Y. (2012) *Country of origin and customer-based brand equity: a quantitative study on Chinese cars going global*. Department of Marketing. Aalto University. School of Economics (Master's Thesis). Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/3541>.
- Lupo, E. (2008) Progettare luoghi, territori e contesti. Una esperienza formativa e progettuale di meta-brand del territorio. *Revista digital Tafter Journal*, 7. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.tafterjournal.it/2008/09/22/progettare-luoghi-territori-e-contesti-una-esperienza-formativa-e-progettuale-di-meta-brand-del-territorio/>.
- M'zungu, S.D.M., Merrilees, B., Miller, D. (2010) Brand Management to Protect brand equity: a conceptual model. *Brand Management*, 17(8), pp. 605-617.
- Magaña, M. y Ramos M. (2008) Marca Ciudad: el antídoto para un mundo enfermo de uniformidad, *Diálogo Político*, 1, pp. 101-129.
- Maheshwari, V., Vandewalle, I. y Bamber, D. (2011) Place branding's role in sustainable development. *Journal of Place Management and Development*, 4(2), pp.198-213.
- Manfredi, J. L. (2011) Hacia una teoría comunicativa de la Diplomacia Pública. *Comunicación y Sociedad*, 25( 2), pp.199-225.
- Martín-Cerdeño, V. (2009) Denominaciones de origen y de calidad diferenciada en el mercado alimentario español. *Distribución y consumo*. pp. 89-102. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag\\_089-102\\_DOs.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_089-102_DOs.pdf)
- Martínez-Gómez, A. (2009) Creación de la imagen y marca de ciudad. Recuperado el 8 de agosto de 2013 en: [www.citymarketing.biz/file\\_download/179](http://www.citymarketing.biz/file_download/179).
- Matlovičová, K. (2007) Place as overlap between the interest of regional geography and marketing, *Revija za geografijo*, 2(2), pp. 53-62.
- Matlovičová, K. (2008) Place marketing process – theoretical aspects of realization. *Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis, Prírodné vedy, Folia Geographica* 12, 195- 224. Recuperado el 8 de agosto de: <http://www.fhvp.unipo.sk/~matlovicova/publikacninnost.htm>.
- Matlovičová, K., Matlovic, R. y Némethyová, B. (2010) City branding as a tool of the local development (case study of Kosice, Slovakia), *Zbornik Univerzitetu Edukons*, pp. 127-136. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://bestplaceinstitute.org/www/wp-content/uploads/2010/09/Kosice\\_Branding\\_Matlovicova\\_AJ.pdf](http://bestplaceinstitute.org/www/wp-content/uploads/2010/09/Kosice_Branding_Matlovicova_AJ.pdf).
- Max Neef, M. (1993) *Desarrollo a escala humana*, Barcelona: Editorial Nordan-Comunidad.
- Maxwell, L, Cudden, J. y Waugh, J. (2012) A Roadmap for Branding Dublin. A discussion paper. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.dubchamber.ie/docs/policy-reports/roadmap-for-branding-dublin-discussion-paper.pdf>.
- Mayes, R. (2008) A place in the sun: the politics of place, identity and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), pp. 124-135.

- McEnally, M. y L. de Chernatony (1999). The Evolving Nature of Branding: Consumer and Managerial Considerations. *Academy of Marketing Science Review*, 99(2), pp. 1-38.
- Melgar, L. (2012) Diplomacia Pública. Un proyecto integral. *En Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*. pp.49-57. Madrid: Escuela Diplomática. Gobierno de España.
- Metaxas, T. (2002) Conference Urban and Spatial European Policies. Levels of Territorial Government. 18-20 April 2002. Recuperado e 8 de agosto de 2013 de: [http://www.eura.org/?page\\_id=386](http://www.eura.org/?page_id=386).
- Metaxas, T. (2007) City Marketing and City Competitiveness: an effort of reviewing the last 25 years, 13(18), pp. 401-422. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://www.prd.uth.gr/en/staff/th\\_metaxas/publications/1640](http://www.prd.uth.gr/en/staff/th_metaxas/publications/1640).
- Metaxas, T. (2010) Place marketing, place branding and foreign direct investments: defining their relationships in the frame of local economic development process. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(3), pp. 228-243.
- Millán-Vázquez de la Torre, M. G. y Agudo Gutiérrez, E.M. (2010) El turismo gastronómico y las denominaciones de origen en el sur de España: oleoturismo. Un estudio del caso. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 8(1), pp. 91-112.
- Moore, M. H. (1995) *Creating Public Value Strategic Management in Government*. USA: Harvard University Press.
- Morales-Matos, G. y Méndez-García, B (2012) Redes temáticas y políticas urbanas: la red emergente de las “ciudades tranquilas”. *Eria*, 88, pp. 153-169.
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *AMA The Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.
- Moilanen, T. y Rainisto, S. (2009) *How to brand nations, cities and destinations. A planning book for place branding*. UK: Palgrave Macmillan.
- Munilla L.S. y Miles M.P. (2005) The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. *Business Social Review*, 110(4), pp. 371–387.
- Muñiz-Martínez, N. y Cervantes-Blanco, M. (2010) Marketing de ciudades y “place branding”, *Pecunia*, Monográfico, pp. 123-149.
- Muñoz, F. (2008) *Urbanización. Paisajes comunes, lugares globales*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Muratovski, G. (2012) The role of architecture and integrated design in city branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8, pp. 195–207.
- Murphy, L. Moscardo, G. y Benckendorff, P. (2007) Using brand personality to differentiate regional tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 46, pp. 5-14.
- Mut-Camacho, M. (2010) Revisión de intangibles territoriales que contribuyen al avance socioeconómico. *Pensar la Publicidad*, 6 (1), pp. 117-128.
- Muzellec, L. y Lambkin, M.C. (2009) Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework. *Marketing Theory*, 9 (1), pp. 39-54.
- Newell, L. (2011) Place Branding: la construcción de una Marca Destino más allá del protocolo institucional. Documento recuperado el 7 de agosto de [www.interbrand.com/Libraries/Articles/9\\_Place\\_Branding.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/9_Place_Branding.sflb.ashx).

- Niemi, F. (2007) *Stakeholders relationship Management in modern public sector governance*. BUSI 525 Marketing: Individual Assignment. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://garyniemi.files.wordpress.com/2007/05/stakeholder-mgmt-govt-final.doc>.
- Nogué, J. y De San Eugenio-Vela (2011) Una dimensión comunicativa del paisaje. Una propuesta teórica y aplicada. *Revista de Geografía Norte Grande*, 49, pp. 25-43.
- Noya, J. (2006) Una Diplomacia Pública para España. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. Documento de trabajo. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.almendron.com/politica/pdf/2006/diplomacia-publica-para-espana.pdf>.
- Obiol-Menero, E. (2002) Marcas turísticas y territorio. Un análisis geográfico del turismo valenciano. *Cuadernos de Turismo*, 09, pp.85-101.
- Ooi, C. (2010) Branding cities, changing societies. Creative Encounters Working Paper. Copenhagen Business School. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8014/45\\_CS0\\_Branding\\_Cities,\\_Changing\\_Societies\\_Final.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8014/45_CS0_Branding_Cities,_Changing_Societies_Final.pdf?sequence=1).
- Ooi, C. (2011) Paradoxes of City Branding and Societal Changes. In *City Branding Theory and Cases*, Dinnie. K. (Eds.) pp. 54-61.
- Palou-Rubio, S. (2006) La ciudad fingida. Representaciones y memorias de la Barcelona turística. *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 4(1), pp. 13-28.
- Pappu, R., Quester, P.G y Cooksey, R. W. (2007) Country image and consumer-based brand equity: relationships and implications for International marketing. *Journal of International Business Studies*, 38, pp. 726-745.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., y De Colle, S. (2010) Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Pasquinelli, C. (2010) The limits of place branding for local development: The case of Tuscany and the Arnovalley brand. *Local Economy*, 25(7), 558-572.
- Pasquinelli, C. (2012) *Competition, Cooperation, Co-opetion. Widening the perspective on Place Branding*. Scuola Superiore Sant'Anna. (Tesis Doctoral). Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://www.phdmanagement.sssup.it/documenti/awarded/pasquinelli\\_thesis.pdf](http://www.phdmanagement.sssup.it/documenti/awarded/pasquinelli_thesis.pdf).
- Pasquinelli, C. (2013) Branding as Urban Collective Strategy-making: the formation of NewcastleGateshead's Organisational Identity. *Urban Studies*, 00, pp. 1-17.
- Payne, A., Ballantyne, D. y Christopher, M. (2005) A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the "six markets" model. *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), pp.855-871.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. y Knox, S. (2009) Co-Creating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience. *Journal of Business Research*, 62(3), pp. 379-389.
- Paz, S. (2005) Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30, pp. 177-179.

- Paz, S. (2006) *Marca Territorial. Valor para la política de promoción comercial*. Buenos Aires: Politike Ediciones.
- Paz, S. (2008) Marca de ciudad y democratización de la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13 (42), pp. 183-197.
- Peralba-Fortuny, R. (2006) *Efectos de las marcas renombradas en el posicionamiento del made in. El caso de España*. Universidad Autónoma de Madrid. (Tesis doctoral no publicada).
- Pereira, R. (2009) Towards an understanding of epistemology on the brand concept and its use in tourism. III Congreso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste. Instituto Politécnico de Leiria. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://cassiopeia.ipleiria.pt/esel\\_eventos/files/3903\\_12\\_RosariaPereira\\_4bf564fdb0f10.pdf](http://cassiopeia.ipleiria.pt/esel_eventos/files/3903_12_RosariaPereira_4bf564fdb0f10.pdf).
- Pigman, G. A. y Deos, A. (2008) Consuls for hire: private actors, public diplomacy. *Place branding and public diplomacy*, 4(1), pp. 85-96.
- Pike, S., Bianchi, C. Kerr, G. y Patti, C. (2010) Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market. *International Marketing Review*, 27(4), pp.434 – 449.
- Popescu, R. y Corbos, R. (2013) Considerations on public diplomacy's role in promoting country brand. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 3, pp. 135-151.
- Porter, M.E. y Kramer, M. R. (2006) Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
- Precedo, A. Orosa, J. y Míguez, A. (2010b) Marketing de ciudades y producto ciudad. Una propuesta metodológica. *Urban Publics Economics Review*, 12, pp.13-39.
- Precedo-Ledo, A., Orosa-González, J. J. y Míguez-Iglesias, A. (2010a) De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial. *Revista EURE*, 36(108), pp. 5-27.
- Puche, M. y Obiol, E. (2011) Procesos de “re-imageneering” turístico: el eclipse de la identidad local valenciana. *Cuadernos de turismo*, 28, pp. 191-214.
- Puig-Picart, T. (2009) *Marca Ciudad: Cómo diseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós.
- Puig-Picart, T. (2010) *Marketing de servicios para reinventar las Administraciones desde la mutua confianza con los ciudadanos. De la neoburocracia apalancada a las experiencias claves para la vida*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- Qian, M. (2010) Research and review on Management factors in city branding strategy. *Journal of Chinese Marketing*, 3(2), pp. 62-71.
- Rainisto, S.K. (2003) *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and The United States*. Helsinki University of Technology. (Tesis doctoral). Recuperado el 8 de agosto de: <https://aaltdoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2106/isbn9512266849.pdf?sequence=1>.
- Ramos-Ostio, M.J. (2010) La Marca Ciudad y el uso de la web 2.0 como filtro de la realidad y prevención de una crisis. *Razón y palabras*, 72, pp. 1-27.

- Ramos-Soler, I y Papí-Gálvez, N. (2012) Personas mayores y publicidad: representaciones de género en televisión. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, pp. 753-762.
- Ramos-Soler, I y Carretón-Ballester, M.C. (2012) Presencia y representación de las personas mayores en la publicidad televisiva: el caso español. *Revista Española de Geriatría y Gerontología* 47 (2), 55-61.
- Real Instituto El Cano (2003) Informe Proyecto Marca España. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.realinstitutoelcano.org/publicaciones/informe.pdf>.
- Recoder, Ll. y Joly, J. (2011) Confianza política. La política y el Management frente a los retos del S. XXI. Oñati: Fundación Democracia y Gobierno Local.
- Regalado, O., Berolatti, C., Martínez, R. y Riesco, G. (2012) Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa, Lima: Universidad ESAN.
- Ries A. y Jack, T. (2000). Posicionamiento. México: Editorial MC. Graw Hill.
- Ries, A. y Ries, L. (2002) The Fall of Advertising and the Rise of PR. USA: HarperBusiness.
- Rodríguez-Artola, R, Callarisa-Fiol, L. Moliner-Tena, M, Sánchez-García, J y López-Navarro, M. (2010) El efecto made in en la percepción de un producto industrial español en los mercados internacionales. *Universia Business Review*, pp. 58-71.
- Rodríguez-Cohard, J.C. (2009) Los procesos de desarrollo local desde la perspectiva europea: génesis y transformación. *Semestre Económico*, 12(24), pp. 37-55.
- Roitter, M. (2004) El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil. En *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempo de globalización*. Mato, D. (coord.), Caracas: Universidad Central de Venezuela, pp. 17-32.
- Rotondo, F. (2010) *The Governance of integrated systems of tourist offering: critical factors for development and success*. *Annali della Facoltà di Lingue e Letterature Straniere di Sassari*, 7, pp. 371-396. Recuperado el 8 de agosto de: <http://eprints.uniss.it/5959/>.
- Rubio, R. (2012) El poder internacional en la sociedad en red. En *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*. pp. 19-31. Madrid: Escuela Diplomática. Gobierno de España.
- Ruzzier, M., Petek, N. Konečnik, M. (2012) The importance of diverse stakeholders in place branding: The case of I feel Slovenia. *Anatolia*, 23(1), pp. 49-60.
- Shafranskaya, I. N., Potapov D. (2014) An empirical study of consumer-based city brand equity from signalling theory perspective, *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), pp. 117-131.
- Sánchez, J., Cubillo, J. M. y Cerviño, J. (2005) Influencia de posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto “Made in Spain” y éxito empresarial. *Información comercial española (ICE)*, 827, pp.261-276.
- Sánchez-Gutián, J.M. (2012) Marca País. España, una marca líquida. Madrid: ESIC.
- Sánchez-Gutián, J.M., Zunzarren, H.y Gorospe, G. (2013) ¿Cómo se gestiona una Marca País? Madrid: ESIC.
- Sancino, A. (2010) Debate: Community governance as a response to economic crisis. *Public Money & Management*, 30(2), pp. 117-118.

- Santillán, V. L. (2010) La fotografía como creadora de la imagen de un destino turístico. Buenos Aires a través de sus tarjetas postales. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8(1), pp. 71-82.
- Saraniemi S. y Ahonen M. (2008) *Proceedings of Conference on Corporate Communication 2008*. June 6 – 9, 2008. Wroxton, England; 435-448. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit%20konferensseissa/Destination%20Branding%20from%20Corporate%20Branding%20Perspective.pdf> .
- Scaramanga, M. (2012a) The use of contemporary culture in place branding. A brief review of Athens. Recuperado el 8 de agosto de [http://www.academia.edu/418872/The use of contemporary culture in place branding A brief review of Athens](http://www.academia.edu/418872/The_use_of_contemporary_culture_in_place_branding_A_brief_review_of_Athens) .
- Scaramanga, M. (2012b) Talking about arts. A theoretical framework clarifying the association between culture and place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), pp. 70-80.
- Seisdedos G. y Mateo, C. (2010) Different branding strategies from the use of the territory of origin by commercial brands: the brand-territory matrix. *Journal of Town and City Management*, 1(2), pp. 175-185.
- Seisdedos, G. (2007) *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Management*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Seisdedos, G. (2008a) Más allá del POM y del PEU. La EDU como herramienta para el diseño de estrategias urbanas. *Análisis Local*, 81 (7).
- Seisdedos, G. (2008b) Nosotras, las ciudades: estrategias urbanas para una ética del cuidado o qué hacer cuando mis proyectos estrella se convierten en elefantes blancos. *Análisis Local*, 81(6).
- Seric, M. y Gil Saura, I. (2012) Research on integrated marketing communications: a review. *Cuadernos de Administraciones*, 25(44), pp. 63-92.
- Siano, A., Vollero, A. Tuccillo, C. y Conte, F. (2012) Management della comunicazione territoriale: tra place identity e crowdsourcing. XXIV Convegno annuale di Sinergie *Referred Electronic Conference Proceeding Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*. Università del Salento (Lecce). Recuperado el 8 de agosto de: <http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/XXIV/article/view/708>.
- Sierralta-Ríos, A. (2005) El lobby y las relaciones comerciales internacionales. *International Law: Revista Colombiana de derecho Internacional*, 6, pp. 302-339.
- Sinha, N.H., Bhaskar, P.K. Choudhary, B.K. y Mishra, S.K. (2012) An overview on corporate social responsibility in India. *BIOINFO Business Management*, 2(1), pp. 16-19.
- Sixto-García, J. (2010) Marketing para las ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar la publicidad*, 4(1), pp. 211-2126.
- Skinner, H. y Kubacki, K. (2007) Unravelling the complex relationship between nationhood, national and cultural identity, and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(4), pp.305-316.

- Smith, A., y von Krogh Strand, I. (2011) Oslo's new Opera House: Cultural flagship, regeneration tool or destination icon? *European Urban and Regional Studies*, 18(1), pp. 93-110.
- Soldi, M. (2010) La Marca País: herramienta de promoción. Presentación realizada en el Foro de Marcas Colectivas y Marca País: Implicancias para el Agro. Lima: Agraria.pe.
- Sonnengurg, S. y Baker, L. (Eds.) (2013) Brandes Spaces. Karlsruhe: Springer.
- Soto-Uribe, D. (2006) Territorios con identidad cultural La identidad cultural y el desarrollo territorial rural, una aproximación desde Colombia. RIMISP. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://www.avanza.org.co/archivos/646f63756d656e746f732e2e2e2e2e2e/Identidadcultural\\_DesarrolloTerritorialColombia.pdf](http://www.avanza.org.co/archivos/646f63756d656e746f732e2e2e2e2e2e/Identidadcultural_DesarrolloTerritorialColombia.pdf).
- Stoker, G. (2006) Public value management a new narrative for networked governance? *The American review of public administration*, 36(1), pp. 41-57.
- Struxness, A. (2013) *The impact of authoritarian rule on the success of global city branding efforts: Dubai, Singapore and Mumbai*. University of Puget Sound (Tesis doctoral). Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: [http://soundideas.pugetsound.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=ipe\\_the\\_ses](http://soundideas.pugetsound.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=ipe_the_ses).
- Szondi, G. (2008) Public diplomacy and nation branding: conceptual similarities and differences. Discussion papers in Diplomacy. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de [http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20081022\\_pap\\_in\\_dip\\_nation\\_branding.pdf](http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20081022_pap_in_dip_nation_branding.pdf).
- Szondi, G. (2010) From image management to relationship building: a public relations approach to nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), pp. 333-343.
- Tellström, R. (2011) City Branding through Food Culture: Insights from the Regional Branding Level. In *City Branding. Theory and Cases*. Dinnie, K. (Eds.) pp. 62-69.
- Ticlau, T, Mora, C, Tiganas, A y Bacali, L, (2010) Public Marketing as a strategic component of public management. A pilot study in Cluj country on the existence of basic marketing conditions in the local public administration in Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 31, pp. 147-167.
- Tinto-Arades, J.A. (2008) La imagen de marca de las ciudades. *Provincia*, 19 (200).
- Tortosa, José María (1992) Sociología del sistema mundial. Madrid: Tecnos.
- Tortosa, José María (2009a) El futuro del maldesarrollo. *Revista Obets*, 4, pp.67-83.
- Tortosa, José María (2009b) Sumak Kawsay, Suma Qamaña, Buen Vivir. Fundación Carolina. Recuperado el 8 de agosto de [www.fundacioncarolina.es/es-ES/./Documents/NPTortosa0908.pdf](http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/./Documents/NPTortosa0908.pdf).
- Trout, J. y Ries, A. (2000) Posicionamiento. La Batalla por su mente. London: Mc Graw Hill.
- Van den Akker, D. (2011) *Creation of an umbrella nation branding strategy*. University of Twente. (Master thesis). Recuperado el 8 de agosto de: <http://essay.utwente.nl/61495/>.

- Vanhommerig, I. y Karré, P. M. (2012) Public accountability in the Internet age. A discussion paper on changing roles for governments and citizens. 8<sup>th</sup> Transatlantic Dialogue on Transitions in Governance. The Netherlands.
- Vañová, A., Borseková, K. y Foret, F. (2010) Importance of partnership and cooperation for territorial development. 9th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM 2010). Recuperado el 8 de agosto de: <http://ideas.repec.org/p/nsu/apasro/89.html>.
- Varga, S. (2013) The politics of Nation Branding: Collective identity and public sphere in the neoliberal state. *Philosophy and Social Criticism*, 00, pp.1-21.
- Vázquez-Barquero, A. (2007) Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones regionales*, 11, pp. 183-2120.
- Vegara, A. y De las Rivas, J. L. (2004) Territorios Inteligentes, Madrid: Fundación Metròpoli.
- Villafañe, J. (2004) La Gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.
- Villoria, M. y Beke, M. (2012) Avoiding, managing and shifting blame: accountability processes in modern day government. Workshops TAD 2012. Radboud University Nijmegen. The Netherlands. Recuperado el 8 de agosto de: [http://www.paknowledge.org/8TAD/tiki-download\\_file.php?fileId=83](http://www.paknowledge.org/8TAD/tiki-download_file.php?fileId=83).
- Villoria-Mendieta, M. (2012) Transparencia y valor de la transparencia. Marco conceptual. En *La transparencia en los gobiernos locales: una apuesta de futuro*. Fundación Democracia y Gobierno Local. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.gobiernolocal.org/publicaciones/publicaciones-digitales/2012/10/16/124>
- Wæraas, A. (2008) Can public sector organisations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), pp. 205–21.
- Walker, D. H., Bourne, L. M., y Shelley, A. (2008) Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction Management and Economics*, 26(6), pp. 645-658.
- Wallström, A., Engström, A., Ek Styvén, M., Salehi-Sangari, E y Blomgren, H. (2009) Building a public brand. The internal brand building process and the brand team. In Adolfsson, P. y Solli, R. *GPMS Proceedings 2009*. Gothenburg Research Institute Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Recuperado el 8 de agosto de [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/22742/4/gupea\\_2077\\_22742\\_4.pdf#page=85](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/22742/4/gupea_2077_22742_4.pdf#page=85).
- Wang, J. (2005) Localising public diplomacy: the role of sub-national actors in nation branding. *Place Branding*, 2(1), pp.32-42.
- Warnaby, G. (2009) Towards a service-dominant place marketing logic. *Marketing Theory*, 9(4), pp. 403-423.
- White, C. L. (2012) Brands and national image: an exploration of inverse country-of-origin effect. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(2), pp. 112-118.
- Wollmann, H. (2012) Public services provision in European countries from public/municipal to private sector- and back to municipal? Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery around the Globe to be held at the University of Barcelona. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de: <http://www.ub.edu/graap/Final%20Papers%20PDF/Wollmann%20Hellmut.pdf>.
- Yagüe, M.J. y Jiménez, A.I. (2002) La denominación de origen en el desarrollo de estrategias de diferenciación: percepción y efectos de su utilización en las sociedades

- vinícolas de Mancha y Valdepeñas. *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 197, pp. 179-204.
- Zavattaro, S.M. (2012) Place marketing and phases of the Image: a conceptual framework. *Journal of Place Management and Development*, 5(3), pp. 212-222.
- Zenker, S. (2009) Who's Your Target? The Creative Class as a Target Group for Place Branding. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), pp. 23-32.
- Zenker, S. (2011) How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), pp. 40-52.
- Zenker, S. (2012) The concept of city marketing and place brand marketing. City Marketing Seminar. 16<sup>th</sup> of April, 2012, Sonderbor, Denmark.
- Zenker, S. y Beckmann, S. C. (2013) My Place is not Your Place - Different Place Brand Knowledge by Different Target Groups. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 6-17.
- Zenker, S. y Braun, E. (2010) The place centre- a conceptual approach for the brand Management of places. 39<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark, 1-4 june 2010. Documento recuperado el 8 de agosto de [http://www.researchgate.net/publication/228462416\\_The\\_Place\\_Brand\\_CentreA\\_Conceptual\\_Approach\\_for\\_the\\_Brand\\_Management\\_of\\_Places](http://www.researchgate.net/publication/228462416_The_Place_Brand_CentreA_Conceptual_Approach_for_the_Brand_Management_of_Places).
- Zenker, S. y Martin, N. (2011) Measuring success in place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1), pp. 32-41.
- Zenker, S. y Petersen, S. (2010) Resident-city identification: translating the customer relationship management approach into place marketing theory. 50<sup>th</sup> European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden, 19- 23 august 2010. Documento recuperado el 8 de agosto de <http://ideas.repec.org/p/wiw/wiwsa/ersa10p99.html>.
- Zenker, S., Knubben, E. y Beckmann, S. C. (2010) Your City, My City, Their City, Our City: Different Perceptions of a Place Brand by Diverse Target Groups. Paper presented at International Conference, Thought Leaders in Brand Management, Lugano, Switzerland. Documento recuperado el 8 de agosto de [http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8266/Zenker\\_KnubbenBeckmann%202010%20Place%20Brand%20Perception.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8266/Zenker_KnubbenBeckmann%202010%20Place%20Brand%20Perception.pdf?sequence=1).
- Zenker, S., Petersen, S. y Aholt, A. (2009) Development and Implementation of the Citizen Satisfaction Index: Four Basic Factors of Citizens' Satisfaction. Research Papers on Marketing and Retailing. University of Hamburg.
- Zineldin, M. y Philipson, S. (2007) Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of Consumer Marketing*, 24(4), pp. 229-241.

## **Anexo 1. Tablas de los objetivos descriptivos**



Tabla 6.1. Frecuencias y proporciones de las preguntas 1, 2, 6 y 10 del cuestionario

	1	%	2	%	3	%	4	%
<b>Definición preferida MT</b>	62	23,85	63	24,23	85	32,69	50	19,23
<b>Definición menos preferida MT</b>	66	25,38	35	13,46	44	16,92	115	44,23
<b>Semejanza MT y Diplomacia Pública</b>	27	10,38	75	28,85	137	52,69	21	8,08
<b>Papel sociedad civil en MT</b>	1	0,38	26	10,00	95	36,54	138	53,08

Tabla 6.2. Frecuencias y proporciones de la pregunta 8 del cuestionario

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
<b>Liderazgo público-privado</b>	3	1,15	6	2,31	84	32,31	93	35,77	74	28,46

1= identidad proyecto político, 2= identidad liderada por Administraciones; 3= identidad interacción públicos, 4= identidad co-liderada público-privado, 5= identidad sociedad del territorio



Tabla 6.3. Frecuencias y proporciones de las preguntas 3, 4, 5 ,7 y 9 del cuestionario

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
<b>Atributos de MT</b>										
Construcción social	7	2,69	27	10,38	61	23,46	111	42,69	54	20,77
Comportamiento	7	2,69	44	16,92	76	29,23	101	38,85	32	12,31
Instrumento gobernanza	14	5,38	53	20,38	47	18,08	93	35,77	53	20,38
Imagen percibida	4	1,54	12	4,62	18	6,92	93	35,77	133	51,15
Herramienta competitividad	2	0,77	9	3,46	33	12,69	92	35,38	124	47,69
Oferta de valor	2	0,77	10	3,85	19	7,31	115	44,23	114	43,85
Promesa de activos	5	1,92	33	12,69	59	22,69	100	38,46	63	24,23
Paraguas	13	5,00	43	16,54	56	21,54	90	34,62	58	22,31
Conjunto de valores	3	1,15	20	7,69	48	18,46	107	41,15	82	31,54
Señas de identidad	4	1,54	15	5,77	36	13,85	121	46,54	84	32,31
<b>Arquitectura de Marcas</b>										
Promesa de valor única	15	5,77	58	22,31	43	16,54	92	35,38	52	20,00
Mensaje unitario	32	12,31	82	31,54	31	11,92	67	25,77	48	18,46
Identidad única	13	5,00	49	18,85	35	13,46	80	30,77	83	31,92
<b>‘Monolítica’</b>	<b>60</b>		<b>189</b>		<b>109</b>		<b>239</b>		<b>183</b>	
Promesa de valor adaptada	6	2,31	35	13,46	39	15,00	84	32,31	96	36,92
Único mensaje adaptado	8	3,08	31	11,92	39	15,00	91	35,00	91	35,00
Identidad con común divisor	12	4,62	42	16,15	29	11,15	100	38,46	77	29,62
<b>‘De Respaldo’</b>	<b>27</b>		<b>108</b>		<b>113</b>		<b>275</b>		<b>270</b>	
Promesas de valor	15	5,77	68	26,15	52	20,00	81	31,15	44	16,92
Mensajes diferentes	37	14,23	82	31,54	40	15,38	71	27,31	30	11,54
Identidad diversa	54	20,77	84	32,31	30	11,54	64	24,62	28	10,77
<b>‘Multimarcas’</b>	<b>106</b>		<b>234</b>		<b>122</b>		<b>216</b>		<b>102</b>	
<b>Sistema político y MT</b>	9	3,46	15	5,77	15	5,77	77	29,62	144	55,38
<b>Relaciones Administraciones-empresas</b>										
Favorecer relaciones	5	1,92	5	1,92	10	3,85	76	29,23	164	63,08
Favorecer marcas sectoriales	2	0,77	8	3,08	26	10,00	104	40,00	120	46,15
Empresas como agentes diplomáticos	5	1,92	28	10,77	58	22,31	105	40,38	64	24,62
Empresas independientes	38	14,62	92	35,38	51	19,62	52	20,00	27	10,38
Liderazgo único Administraciones	47	18,08	118	45,38	29	11,15	46	17,69	20	7,69
Público y privado interdependiente	25	9,62	46	17,69	27	10,38	59	22,69	103	39,62
1= Total desacuerdo, 2 = Desacuerdo, 3= Indiferente, 4= Algo acuerdo, 5= Total acuerdo										

Tabla 6.4. Frecuencias de las preguntas 11 y 12 del cuestionario

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>P11a</b>	6	6	7	6	17	26	29	66	52	45
<b>P11b</b>	7	2	4	4	11	18	34	49	61	70
<b>P11c</b>	3	3	1	2	7	16	22	43	72	91
<b>P11d</b>	9	4	6	9	18	31	34	61	55	33
<b>P11e</b>	4	2	3	1	9	9	29	55	77	71
<b>P11f</b>	4	0	0	1	9	9	22	50	79	86
<b>P11g</b>	4	2	1	4	6	17	34	53	81	58
<b>P11h</b>	5	5	4	5	9	18	32	37	75	70
<b>P11i</b>	3	3	1	1	4	6	17	32	92	101
<b>P11j</b>	6	2	0	1	4	4	12	24	75	132
<b>P12a</b>	5	1	1	1	4	13	14	33	66	122
<b>P12b</b>	8	1	1	7	10	21	24	43	59	86
<b>P12c</b>	5	1	1	2	5	12	20	34	84	96
<b>P12d</b>	4	2	3	6	9	26	33	58	63	56
<b>P12e</b>	6	0	4	4	10	30	31	49	59	67
<b>P12f</b>	3	4	2	3	11	12	28	40	79	78
<b>P12g</b>	12	1	4	2	11	22	28	48	68	64
<b>P12h</b>	3	2	1	2	5	14	17	41	73	102
<b>P12i</b>	6	4	4	6	8	13	19	46	82	72
<b>P12j</b>	4	4	1	3	5	15	23	43	68	94

1 = nada, 10=lo máximo

P11a= generar atributos, P11b= aglutinar fuerzas, P11c= iniciar procesos, P11d= estimular recompensas, P11e= activar *stakeholders*, P11f= coordinar acciones, P11g= establecer relaciones, P11h= definir estrategia territorial, P11i= crear canales de participación, P12a= analizar estratégicamente la marca, P12b= definir identidad y posicionamiento, P12c= retroalimentar información, P12d= plantear Arquitectura de marcas, P12e= definir productos estratégicos, P12f= definir beneficios agentes privados, P12g= definir participación, P12h= movilizar públicos, P12i= legitimar *stakeholders*, P12j= liderar creación MT

Tabla 6.5. Proporciones de las preguntas 11 y 12 del cuestionario

	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% 6	% 7	% 8	% 9	% 10
<b>P11a</b>	2,31	2,31	2,69	2,31	6,54	10,00	11,15	25,38	20,00	17,31
<b>P11b</b>	2,69	0,77	1,54	1,54	4,23	6,92	13,08	18,85	23,46	26,92
<b>P11c</b>	1,15	1,15	0,38	0,77	2,69	6,15	8,46	16,54	27,69	35,00
<b>P11d</b>	3,46	1,54	2,31	3,46	6,92	11,92	13,08	23,46	21,15	12,69
<b>P11e</b>	1,54	0,77	1,15	0,38	3,46	3,46	11,15	21,15	29,62	27,31
<b>P11f</b>	1,54	0,00	0,00	0,38	3,46	3,46	8,46	19,23	30,38	33,08
<b>P11g</b>	1,54	0,77	0,38	1,54	2,31	6,54	13,08	20,38	31,15	22,31
<b>P11h</b>	1,92	1,92	1,54	1,92	3,46	6,92	12,31	14,23	28,85	26,92
<b>P11i</b>	1,15	1,15	0,38	0,38	1,54	2,31	6,54	12,31	35,38	38,85
<b>P11j</b>	2,31	0,77	0,00	0,38	1,54	1,54	4,62	9,23	28,85	50,77
<b>P12a</b>	1,92	0,38	0,38	0,38	1,54	5,00	5,38	12,69	25,38	46,92
<b>P12b</b>	3,08	0,38	0,38	2,69	3,85	8,08	9,23	16,54	22,69	33,08
<b>P12c</b>	1,92	0,38	0,38	0,77	1,92	4,62	7,69	13,08	32,31	36,92
<b>P12d</b>	1,54	0,77	1,15	2,31	3,46	10,00	12,69	22,31	24,23	21,54
<b>P12e</b>	2,31	0,00	1,54	1,54	3,85	11,54	11,92	18,85	22,69	25,77
<b>P12f</b>	1,15	1,54	0,77	1,15	4,23	4,62	10,77	15,38	30,38	30,00
<b>P12g</b>	4,62	0,38	1,54	0,77	4,23	8,46	10,77	18,46	26,15	24,62
<b>P12h</b>	1,15	0,77	0,38	0,77	1,92	5,38	6,54	15,77	28,08	39,23
<b>P12i</b>	2,31	1,54	1,54	2,31	3,08	5,00	7,31	17,69	31,54	27,69
<b>P12j</b>	1,54	1,54	0,38	1,15	1,92	5,77	8,85	16,54	26,15	36,15

1 = nada, 10=lo máximo

P11a= generar atributos, P11b= aglutinar fuerzas, P11c= iniciar procesos, P11d= estimular recompensas, P11e= activar *stakeholders*, P11f= coordinar acciones, P11g= establecer relaciones, P11h= definir estrategia territorial, P11i= crear canales de participación, P12a= analizar estratégicamente la marca, P12b= definir identidad y posicionamiento, P12c= retroalimentar información, P12d= plantear Arquitectura de marcas, P12e= definir productos estratégicos, P12f= definir beneficios agentes privados, P12g= definir participación, P12h= movilizar públicos, P12i= legitimar *stakeholders*, P12j= liderar creación MT



## **Anexo 2. Cuestionario**

