



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# LA GESTIÓN DE LA MARCA LUGAR: CITY BRANDING

Autor: Carmen Louise Gillis Garde

Director: Pilar Melara San Román

Madrid  
Abril, 2018

Carmen Louise  
Gillis  
Garde

**LA GESTIÓN DE LA MARCA LUGAR: CITY BRANDING**



## RESUMEN

Alrededor de los años 90 nació la preocupación por aprovechar el potencial de las ciudades debido a la creciente globalización y el aumento de la comunicación entre territorios gracias a los avances en la tecnología. Sin embargo, ni las ciudades contaban con los recursos adecuados, ni el Gobierno conocía qué técnicas aplicar para conseguirlo. En cierto modo faltaba una adaptación en los conceptos del marketing de productos al marketing de lugares.

Como consecuencia, comienza la evolución de la aplicación de dichos principios y nace el *place branding*. Tiene su fundamento en el trasvase de la importancia de las infraestructuras a los valores, la imagen del lugar y otros aspectos sociológicos. La correcta aplicación de los principios del marketing serán determinantes para marcar la diferencia entre un lugar exitoso y uno estándar.

Este trabajo tiene como objetivo explicar el *place branding* como estrategia de gestión de la marca de un lugar y estudiar su eficacia aplicada a la ciudad de Río de Janeiro, mediante los modelos de Gaggiotti, Kavartzis y Hanna y Rowley. Una vez analizados dichos modelos, este trabajo propone un modelo holístico relacionando todos los elementos necesarios para un buen *place branding* sobre la ciudad de Bergen.

**Palabras clave:** “*place branding*”, “*city branding*”, “*marca-país*”, “imagen”, “identidad”, “experiencia”, “modelo estratégico”, “*word of mouth*”.

## **ABSTRACT**

During the 90s the concern to take advantage of cities' potential due to the increasing globalization and increased communication between territories, rose due to the advances in technology. However, neither the cities had suitable resources, nor the Government knew what techniques to apply to achieve it. In a way, there was a lack of adaptation in the principles of product marketing to marketing places.

As a result, begins the evolution of the application of these principles and place branding strengthen its presence. Its foundations are based on the weight transfer of infrastructures to values and to the image of the place and other sociological aspects. The right application of these new marketing principles will be decisive to set the difference line between a successful place and a standard one.

The goal of this paper is to explain place branding as a brand management strategy enforceable in any place. Also, its goal is to study the Gaggiotti, Kavaratzis and Hanna and Rowley models effectiveness applied to the city of Rio de Janeiro, in order to suggest a holistic model regarding all the necessary elements for a good place branding applied on the city of Bergen.

**Keywords:** “place branding”, “city branding”, “country brand”, “image”, “identity”, “experience”, “strategic model”, “word of mouth”.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN .....	1
1. 1 Propósito general de la investigación y contextualización del tema.....	1
1. 2 Justificación y oportunidad del tema .....	2
1. 3 Objetivos.....	3
1. 4 Metodología.....	4
1. 5 Estructura .....	5
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	6
2. 1 Evolución del <i>place branding</i> .....	6
2. 2 Concepto de <i>place branding</i> .....	8
2. 2. 1 Definiciones .....	8
2. 2. 2 Características “4 R’s” .....	10
2. 2. 3 Principios fundamentales .....	11
2. 2. 4 Hexágono de Simon Anholt.....	12
2. 3 Otros conceptos afines al concepto de <i>place branding</i> .....	15
2. 3. 1 - <i>Destination branding</i> .....	15
2. 3. 2 - <i>Place Marketing</i> .....	15
2. 3. 3 – <i>City branding</i> .....	16
2. 4 Modelos estratégicos y de creación de <i>place branding</i> .....	16
2. 4. 1. <i>City Image Communications</i> .....	17
2. 4. 2. <i>City Brand Management</i> .....	18
2. 4. 3 <i>Strategic Place Brand Management</i> .....	20
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS MODELOS ESTRATÉGICOS .....	24
3. 1 Río de Janeiro .....	24
3. 2 Análisis del City Image Communications .....	28
3. 3 Análisis del City Brand Management .....	30
3. 4 Análisis del Strategic Place Brand Management.....	32
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO .....	37
4.1 Características y pilares fundamentales.....	37
4.2 Niveles .....	38
4.3 Cuadro comparativo.....	40
4.4 Aplicación práctica: Ciudad de Bergen .....	41
Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	45
BIBLIOGRAFÍA .....	50

## ÍNDICE ILUSTRATIVO DE FIGURAS

Figura 1. Las 4 “R’s del place branding

Figura 2. *The Nation Brand Hexagon*

Figura 3: Aplicación Hexágono de Anholt

Figura 4: Modelo *City Image Communications*

Figura 5: Modelo *Strategic Place Brand Management*

Figura 6: Índice de Desarrollo Humano de Brasil

Figura 7: Población residente por situación del hogar (urbano / rural)

Figura 8: Calificaciones crediticias de Brasil y Río de Janeiro

Figura 9: Propuesta nuevo modelo

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1. 1 Propósito general de la investigación y contextualización del tema

El propósito general del presente trabajo de investigación es entender la gestión de la marca de un lugar a partir de los atributos y caracteres que presenta. A partir del estudio global del concepto de *place branding* y otros similares, se extraerán qué partes de los lugares son determinantes a la hora de una buena gestión de la imagen y de la identidad que se muestra a terceros.

Este trabajo pertenece al ámbito de estudio del marketing, proceso social y de gestión por el que individuos y grupos satisfacen sus necesidades creando e intercambiando productos y valores entre ellos (Kotler et al, 2005). Desde las primeras técnicas tradicionales del marketing, los conceptos han ido evolucionando hasta adaptarse a las nuevas tendencias de los países del mundo a cuidar y explotar su imagen de marca, debido a la gran competitividad y rivalidad entre ellos por ofrecer los mejores productos y servicios. Como consecuencia, se desarrolla una rama dentro del marketing conocida como *place branding*, cuyo centro de atención está puesto en la gestión de la marca del lugar y en desarrollar al máximo el potencial de éste.

Aprovechando el alcance de la comunicación alrededor del mundo, investigadores y especialistas en el área del marketing comienzan a investigar sobre ello. Como consecuencia, el desarrollo de este trabajo se aborda desde la disciplina económica y social de los lugares para un ámbito global, es decir, no se limita a estudiar el impacto de la gestión de los lugares en un solo continente, pues se considera que el impacto que puede generar un lugar es mucho mayor que el interno.

Las nuevas tecnologías, el acercamiento entre el sector público y el privado, la internacionalización, y la colaboración entre culturas, han llevado a reorganizar las estrategias de la gestión de los distintos lugares que quedaron obsoletas en las antiguas técnicas del marketing. Con ello, se pretende hacer un repaso de los modelos estratégicos que gestionaban los lugares desde distintos puntos de vista, y así evaluar su eficacia. Además, el *place branding* implementado cada vez más en los lugares busca la máxima eficiencia y explotación de los recursos.

## 1. 2 Justificación y oportunidad del tema

La elección de este tema encuentra su fundamento en base a dos criterios: el gap académico en lo que se refiere al *place branding* y la gran relevancia económica que presenta dicho concepto.

En primer lugar, el **gap académico** no hace referencia a la falta o ausencia de publicaciones de expertos en la materia, pues no ha sido un problema encontrar información al respecto, sino a la falta de contenido unificado que trate exclusivamente el *place branding*. La mayoría de autores, como Kotler, Anholt, Kavartzis o Papadopoulos, entre otros, manifiestan su interés por conceptos que pertenecen al ámbito del *place branding* como el *city branding*, *urban branding*, *macro-marketing*, etc., por lo que enseguida se olvidan de explicar lo que nosotros buscamos.

Tras identificar las principales líneas de investigación de los autores más renombrados en el área del *place branding*, se descubre en el estado de la cuestión de la literatura que apenas existe un análisis genérico de lo que supone la esencia del *place branding* en todos sus ámbitos y aplicaciones, desde la ciudad más poderosa hasta la región o comarca más pequeña. Es aquí donde nace el interés por reunir todas esas aportaciones y mostrar las características, los principios fundamentales, los elementos clave...

En segundo lugar, existe un deseo por enseñar a aquellas autoridades y entidades encargadas de gestionar un lugar, la **relevancia económica y el gran impacto social** que genera una buena gestión. Mediante la recopilación de los distintos modelos estratégicos de *place branding* se pretende aportar valor, pero especialmente, claridad, a lo que se debe y no se debe llevar a cabo para potenciar una zona. Esto se corresponde a que mediante la revisión de la literatura, se ha recabado un enfoque académico en el que se explica que lo importante para una ciudad es centrar todas las fuerzas en atraer el turismo, o crear una buena imagen. Con este trabajo, se busca rechazar esa idea y justificar que tras una buena ciudad, hay mucho más eso.

Por otro lado, como escritora de este trabajo de investigación siento una estrecha relación con los distintos lugares de mundo, dado mi interés por viajar y mi pasión por las distintas culturas. Mi formación académica en el área empresarial y la oportunidad de haber convivido con muchas nacionalidades diferentes, me ha impulsado a estudiar cómo unos países gestionan mejor sus recursos y a valorar la posibilidad de crear un modelo que sirva, independientemente del lugar, para armonizar las estrategias implementadas.

### 1.3 Objetivos

El propósito general de este trabajo, definido al comienzo, es identificar de un modo genérico la gestión de la marca del lugar a partir de los atributos e identidad que le caracteriza. Se determinó que a partir del análisis del *place branding* se desarrollarían las distintas estrategias implementadas para maximizar el potencial de un lugar concreto. A continuación, se enumeran una serie de objetivos específicos que guiarán el trabajo hasta el final:

- I. **Explicar la evolución** de la aplicación de los principios básicos del marketing de productos desde los inicios hasta la aplicación actual en los lugares.
- II. **Definir el concepto *place branding*** a partir de la revisión de la literatura de los autores más influyentes y especializados en el área del marketing, así como **señalar la diferencia** entre el *place branding* y otros conceptos similares como por ejemplo el *city branding* o el *destination branding*.
- III. **Determinar la importancia y el papel** que tienen aquellos que interaccionan en un lugar, no sólo las autoridades y empresas, sino también aquellas personas que directa o indirectamente, intervienen en la creación de valor de una ciudad o país.
- IV. **Identificar la gran repercusión económica y social** que genera una buena gestión del lugar en todos los niveles territoriales.
- V. **Analizar la eficacia, comprobar el carácter completo** de tres modelos fundamentales que expliquen en cierta medida el *place branding* y **evaluar si existen limitaciones o deficiencias** en los mismos.
- VI. **Plantear** un nuevo modelo que recoja todos los elementos que conforman un lugar y así consolidar su marca como país, ciudad o región.

#### **1. 4 Metodología**

Para la consecución de los objetivos señalados, el enfoque general de la investigación presenta un carácter deductivo pues se lleva a cabo un estudio acerca del estado de la cuestión de *place branding* para aplicarlo a situaciones reales. A partir de los textos básicos de los autores más conocidos como Kotler y Anholt, se intentará alcanzar conclusiones más recientes enfocadas a nuestros objetivos. Para ello, se ha hecho uso de las plataformas digitales Google Scholar y EBSCO para recabar información sobre el concepto e intentar delimitar lo máximo posible. La disponibilidad y el acceso a revistas científicas como *Place Branding and Public Diplomacy*, artículos de periódicos destacando *Journal of Marketing Management* entre otros, y grandes libros de referencia han permitido que la revisión de la literatura abarcase el mayor número de autores posibles. Así, podemos afirmar que la revisión de la literatura es válida pues se ha encontrado un número elevado y extenso de autores que presentan el *place branding* en sus publicaciones.

Las palabras clave más empleadas en las bases de datos digitales son: “*place branding*”, “*city branding*”, “*marca-país*”, “imagen”, “identidad”, “experiencia”, “modelo estratégico”, “*word of mouth*”.

La metodología que se utilizará en la segunda parte del trabajo es la del método cualitativo aplicado, es decir, aquella base teórica recabada de la literatura verá su aplicación en la resolución de casos con el objetivo de contrastar si lo que se dice en la literatura, se produce en la realidad. Informes turísticos, económicos y artículos con ejemplos prácticos, guiarán el trabajo para sacar conclusiones sobre el impacto de los modelos mencionados. Con respecto a esta segunda parte, la metodología podría haber sido desarrollada más en profundidad y haber empleado prácticas cuantitativas, como encuestas u otras cualitativas como entrevistas para medir más específicamente los objetivos. A pesar de dichas limitaciones, incluida la de la longitud del trabajo, se considera una metodología válida y suficiente para el nivel de los objetivos pretendidos.

## 1. 5 Estructura

Este trabajo de investigación se desarrolla con arreglo a cinco capítulos. El **primer capítulo** se corresponde con la **introducción** del tema junto con la justificación y contextualización del mismo. Además, se presentan los objetivos específicos y metodología y división del trabajo de investigación.

El **segundo capítulo, Marco teórico**, versa sobre el concepto de *place branding*, sus distintas modalidades y la propuesta de mejora de los modelos que versan sobre él. Previo a tratar los modelos, este capítulo recoge extensivamente por medio de la revisión de la literatura la evolución de las distintas perspectivas del *place branding*, las características, los principios y el encuadre teórico de conceptos afines que rodean este concepto.

A continuación, se enuncian tres modelos marketing-estratégicos que, sin perder de vista la marca del lugar, centran sus fuerzas en elementos diferentes, como por ejemplo la imagen que transmite el lugar, o la prosperidad económica del mismo.

Seguido, el **tercer capítulo, Análisis de los modelos estratégicos**, estudiará la efectividad o grado de éxito de cada modelo con respecto a la ciudad de Río de Janeiro, y sus distintas perspectivas. Se extraerán los límites y deficiencias respectivas de cada modelo.

Finalmente, tras el análisis recabado de los modelos, este trabajo elabora un **cuarto capítulo, Propuesta de un nuevo modelo**. Consiste en elaborar una propuesta de un modelo que fusione los elementos válidos y eficientes de los modelos ya mencionados. Este capítulo recoge la viabilidad de poder incluir en un único estudio, todos los elementos que intervienen y participan de la ciudad, aquellos que generan valor y riqueza. La ciudad seleccionada para ello ha sido Bergen, la segunda ciudad más grande de Noruega.

El **quinto y último capítulo** perfecciona el trabajo con las **Conclusiones y recomendaciones** a partir de los resultados obtenidos, señalando qué posibles líneas futuras de investigación se pueden extraer. Para terminar, se recoge la **bibliografía** empleada siguiendo el estilo APA ordenada en orden alfabético.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

El objetivo de este capítulo es introducir el origen del *place branding*, así como explicar su evolución y transformación desde el inicio. A pesar de que no existen numerosos autores que hayan investigado sobre este tema como fenómeno aislado, podemos destacar a P. Kotler, S. Anholt y G. J. Ashworth, entre otros. Siguiendo sus líneas de investigación, el capítulo continúa con el estudio conceptual y características de dicho concepto, y su relación con otros conceptos similares. Finalmente, el capítulo concluye con el análisis teórico de los modelos más destacados relacionados con el *place branding*.

### **2. 1 Evolución del *place branding***

#### **2. 1. 1 Antecedentes históricos**

A finales del siglo XX, alrededor de los 80, se realizaron las primeras investigaciones sobre el marketing aplicado a la gestión de las regiones, con dedicación especial a las ciudades (Burgess, 1982). La importancia de estos estudios trascendió a la práctica y fueron tomados como referencia por los encargados del territorio y las autoridades de las ciudades para que se aplicaran los principios del marketing al ámbito urbano, cuidando así la imagen de éstas y creando políticas de desarrollo urbanas atractivas (Burgess, 1982).

Dicho interés por estudiar el potencial de las ciudades buscaba conectar las actividades urbanas con las demandas de los clientes, para así potenciar la economía y el turismo y mejorar la posición de las ciudades (Vázquez-Martínez, 2015). Sin embargo, según Burgess (1982) surgieron dos problemas. Por un lado, la falta de experiencia por parte de las autoridades y la falta de infraestructuras para implementar los planes. Y, por otro lado, el problema de que los métodos de marketing existentes eran obsoletos e inadecuados para la promoción de los lugares.

La solución que se planteó fue la de un marketing más específico que tuviera la base en el marketing de productos y servicios ya desarrollado, y así incrementar el interés por conocer la ciudad.

En los 90, la competencia entre territorios crece por la globalización de mercados: incrementa la inversión, aumentan los flujos del comercio, y disminuyen las barreras de entrada, creando así sectores más atractivos (Ashworth & Voogd, 1990).

Sin embargo, la idea de tratar el territorio como un producto (Kotler & Armstrong, 2006) resulta ser ineficaz e incorrecta. La venta o promoción de un lugar requiere métodos mucho más complejos que una simple operación económica como podía ocurrir con los productos (Ashworth & Voodg, 1990), debido al número mayor de factores presentes en un lugar o territorio. Por tanto, se consolida entre los responsables del territorio el deber de concienciarse sobre la imagen que transmiten sus ciudades, dando lugar a las primeras investigaciones que se estudiarán a continuación, en relación con la gestión de la imagen de los lugares (Kotler et al, 1993).

### **2. 1. 2 De las infraestructuras a los valores**

Kotler et al (1993) propusieron un modelo de estudio donde cuatro elementos interconectados entre sí mejorarían la situación de una determinada región, con respecto a su competencia. A su vez, Vázquez-Martínez, U. J. (2015) menciona y explica cómo el modelo estudia el nivel de desarrollo del territorio en cuestión y, en caso de situarse por debajo del necesario, se deberían tomar acciones de mejora. Estos cuatro elementos son:

- 1. Diseño:** hace referencia al diseño de las infraestructuras. El alcance de las carreteras, la red de transportes o el suministro de bienes esenciales son algunos ejemplos que componen la ciudad.
- 2. Infraestructuras:** elementos tangibles sobre los que se construye la ciudad y con carácter necesario para que la ciudad se distinga de otras y llegue al público-objetivo.
- 3. Servicios:** son la implementación del diseño y las infraestructuras para ofrecer a la ciudad seguridad, educación, sanidad... Cuanto mayor sea el número de servicios existentes más complejo será el lugar y mayor alcance tendrá.
- 4. Atractivos:** este último elemento engloba todos los monumentos, celebración de eventos, museos o edificios singulares que se encuentran presentes mayoritariamente en los lugares más desarrollados. Las autoridades pueden dedicar parte de sus recursos a cuidar la atracción de su ciudad gracias a que ésta cumple con los niveles mínimos necesarios de diseño, infraestructuras y servicios. (Kotler et al, 1993).

Como podemos observar, estos cuatro elementos tienen una característica común: son tangibles. Sin embargo, cuando dos lugares se encuentran al mismo nivel de desarrollo, no basta con tener los elementos básicos. Precisarán de nuevos elementos distintivos con propiedades intangibles, es decir, aquellos elementos que aporten un valor añadido para sus mercados objetivos (Vázquez-Martínez, 2015). Gómez (2003) enumera cuatro elementos que deberán estar presentes a la hora de hablar de la implementación de una política de marketing de lugares: valores, aspectos sociológicos, conocimiento e información, e imagen del lugar.

En primer lugar, **valores**, como el respeto o la solidaridad, serán transmitidos y bien recibidos en un lugar para atraer a nuevos visitantes. En segundo lugar, **aspectos sociológicos** como relaciones entre los habitantes que creen un ambiente positivo en el lugar. Otro elemento que generará un impacto auténtico será el del **conocimiento e información**. Este hace referencia al desarrollo y creación de una cultura común en todo el territorio de manera que se pueda transmitir uniformemente al público. Por último, la **imagen de lugar** es fundamental para el desarrollo de un lugar.

Por estos motivos, los especialistas y autoridades vieron la necesidad de adaptar los fundamentos del marketing empresarial hacia la gestión del componente intangible de los lugares y dejar atrás el marketing de productos, orientado únicamente hacia las infraestructuras.

## **2. 2 Concepto de *place branding***

### **2. 2. 1 Definiciones**

La *American Marketing Association* (AMA) define la marca comercial como la colección de imágenes, ideas, símbolos (...) que se identifican con productos o servicios para diferenciarse de la competencia<sup>1</sup>.

Sin embargo, el término de la marca reorientará su exclusiva identificación con productos hacia la identificación con lugares gracias a Simon Anholt en 2005. Dicho autor defenderá que la estrategia del *place branding* es un plan para definir de la forma más real,

---

<sup>1</sup> A brand is a "Name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. (Dictionary - American Marketing Association, s.f. Obtenido de: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>)

competitiva y convincente la visión para el país, región o ciudad. Es aquí donde Anholt hace hincapié en el rumbo que tomará el *place branding* como estrategia internacional para la defensa del mercado donde las ideas intangibles y los productos se fusionan creando una comunidad global y singular como proceso de la globalización.

Anterior a él, Kotler et al (1999) señalan que el *place branding* o marketing del lugar es el conjunto de actividades que consiste en diseñar todos los aspectos de un lugar con el fin de que satisfaga las necesidades y expectativas de su público objetivo considerando todos sus componentes: su carácter, sus infraestructuras, sus servicios, sus atractivos y sus residentes.

Así, se dejó de aplicar el marketing de productos a los lugares, para definir la nueva tendencia como una aproximación estratégica, armonizada y pública consistente hacia la innovación, el turismo y las relaciones culturales. Como resultado, en las ciudades, regiones y centros donde se implante esta nueva estrategia de *branding* su valor económico, social y cultural se verá incrementado (Seiders & Voss, 2005).

En esta línea, destacan R. Govers y F. Go (2009, p. 225) que definen el *place branding* como:

el proceso de descubrir, crear, desarrollar y llevar a la práctica ideas y conceptos para reconstruir identidades de lugares, sus características (...), y posteriormente construir el carácter del lugar, mediante esfuerzos e inversiones en *hardware* (edificios), *software* (eventos), *orgware* (estructuración organizacional corporativa) y *virtual ware* (sitios web). (Govers & Go, 2009, p. 225).

Otra interpretación recogida por los autores Muñiz Martínez y M. Cervantes Blanco (2010), determina que el *place branding* es la comercialización urbana y las marcas territoriales en los ámbitos de ciudades, regiones o países.

Es extremadamente atractivo para un lugar, ya sea grande o pequeño, la idea de descubrir o aportar singularidad para diferenciarse de otros (Ashworth, 2009). Cada lugar deberá así consolidar su identidad de marca donde confluyen, por un lado, propósitos del lugar y por otro, atributos, beneficios y valores, para satisfacer al consumidor y la atención político-económica (van Ham, 2008).

### 2. 2. 2 Características “4 R’s”

Tras definir el concepto de *place branding* a través de las publicaciones más relevantes y sonadas de comienzos del siglo XX-XXI, época en la que se consolida este concepto gracias a las investigaciones de Kotler en 1993, a continuación, se plantea un modelo que refleja la interacción entre las personas y los lugares, y la capacidad que tiene dicha interacción de influir sobre el desarrollo y afianzamiento de la marca del lugar, o del *place brand*. Además, tiene como objetivo entender la estructura de la comunidad, la sensación de pertenencia y el sentimiento del lugar.

Este modelo fue acuñado por Aitken y Campelo (2011) y se basa en plasmar la experiencia de un lugar en base a cuatro elementos, conocidos como las 4 “R’s” en inglés recogidos en la Figura 1: *relationships responsibilities, rights, y roles*.

**Figura 1. Las 4 “R’s del place branding**



Fuente: (Aitken & Campelo, 2011)

En primer lugar, las **relaciones** (*relationships*) son el pilar fundamental dentro de una comunidad. Como señalan los autores, la importancia de crear vínculos entre familias y de crear historias que se pasen de generación en generación, confiere al lugar una identidad propia y creará nuevas perspectivas hacia el futuro.

Esta identidad propia y única deja paso al segundo elemento de **responsabilidad** (*responsibilities*) que existe en un lugar. Es la responsabilidad de mantener la comunidad viva, en sintonía con las relaciones humanas y con los recursos naturales y el terreno. Para transmitir una buena imagen del lugar, habrá que cuidar ambas esferas: la orgánica (las relaciones humanas) y la inorgánica (recursos naturales y el terreno).

En tercer lugar, destacan los **derechos** (*rights*) adheridos a cada miembro de un lugar fruto de la estructura de las sociedades contemporáneas basadas en el respeto de la esfera persona e individual de cada individuo. Estos derechos determinarán el cuarto y último elemento que es el **rol** (*role*) o roles que estos miembros heredan de sus ancestros y que deberán perpetuar y defender en el futuro. Este componente es el que más interacciona con el resto, puesto que estos roles generan la expectación de ser responsables, no sólo con los deberes y derechos individuales, sino también con el lugar y sus habitantes. Si nos damos cuenta, volvemos al primer elemento. Es por esto que el gráfico que toman los autores sea de forma circular. Los roles y responsabilidades, aseguran y encaminan que las relaciones en conexión con el lugar sean: transparentes, respetables y valiosas; confiriendo así un carácter distintivo a la comunidad (Aitken & Campelo, 2011).

Como resultado de este estudio, la marca propia de una ciudad o nación, donde estos cuatro elementos interaccionen en el sentido correcto, transmitirá una marca dinámica, auténtica y valiosa.

### 2. 2. 3 Principios fundamentales

Existen una serie de principios en los que se basa el *place branding* que guiarán la implementación de este concepto al marketing de lugares (Anholt, 2004).

- 1) **Propósito y potencial:** como principio general, el *place branding* busca alinear el mensaje que transmite el lugar con los elementos tangibles e intangibles que posee. A su vez, desea crear formas nuevas y eficientes que puedan darle al lugar un empuje en el sector y mejorar su reputación internacional.
- 2) **Verdad:** se encarga de que la imagen real y verdadera de los lugares sea transmitida de manera eficaz y positiva. De tal manera que busca eliminar toda imagen obsoleta, negativa o basada en estereotipos que no beneficien a la esencia del lugar.
- 3) **Aspiraciones y mejora:** los objetivos que fije el *branding* deberán reflejar un incremento real del nivel económico, político y cultural de la ciudad, así como señal de prosperidad para atraer a otros habitantes.
- 4) **Inclusión y bien común:** se debe evitar que exclusivamente ciertos grupos se beneficien de los proyectos. El *place branding* debe tener carácter universal dentro del lugar donde se implementa la idea.

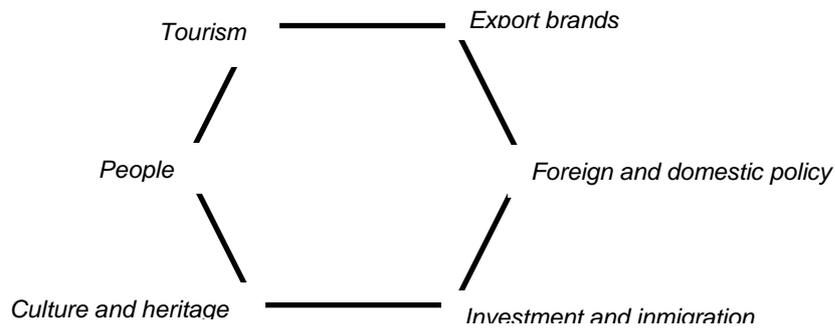
- 5) **Creatividad e innovación:** el objetivo detrás del *place branding* es ayudar a direccionar el talento y las habilidades de su población, y promocionar el uso creativo de estos, con el fin de alcanzar el nivel de desarrollo posible en cuanto a educación, negocios, gubernamental, medioambiental.
- 6) **Complejidad y simplicidad:** entender el entorno y los recursos que ofrece un lugar es una tarea compleja y rica, debido a la diversidad cultural y los intereses de cada nación o ciudad.
- 7) **Conectividad:** el *place branding* conecta a las personas e instituciones, tanto dentro como fuera del territorio en cuestión. Estimula que toda la comunidad participe de ella, creando un espacio común para el gobierno, el sector privado y los ciudadanos.
- 8) **Cosas llevan su tiempo:** como hemos mencionado previamente, es un planteamiento estratégico a largo plazo. Una implementación exitosa en el lugar llevará su tiempo, esfuerzo, sabiduría y paciencia (Anholt, 2002). Las autoridades confunden el *branding* con proyectos inmediatos y con resultados inminentes, sin embargo, no es una campaña para un momento determinado, sino que se plantea para quedarse.

#### 2. 2. 4 Hexágono de Simon Anholt

El objetivo del *place branding*, como venimos señalando no es el de maximizar el valor de los accionistas de las empresas instaladas en un país, sino maximizar el valor económico y el beneficio social en representación de los residentes locales e interesados (Hankinson, 2007).

Según Anholt (2005), *el place branding* se centra en encontrar formas que direccionen la energía de la población hacia mejores formas de comunicar sus cualidades y aspiraciones. Es fundamental asegurar que la visión del lugar sea soportada, fortalecida y enriquecida para cada acto de comunicación del mensaje con el resto del mundo. Estas mejoras de transmisión del mensaje se deben dar en los siete ámbitos que tienen influencia en el lugar, y vienen representados en los siete vértices del **Hexágono de Place Branding** de Anholt (2003) a continuación en la Figura 2: turismo, exportación de marcas, política interior y exterior, inversión en inmigración, cultura y patrimonio, y población.

**Figura 2. The Nation Brand Hexagon**



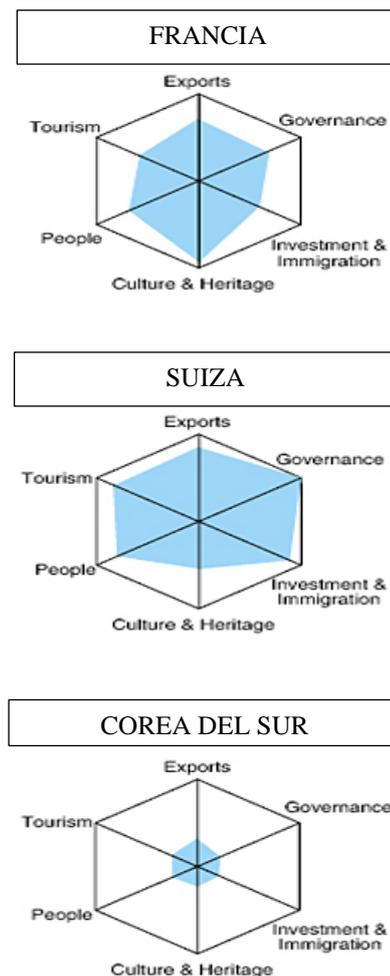
Fuente: *The Nation Brand Hexagon (2002)*

- **Turismo:** refleja el nivel de interés general que existe por conocer el país. Aborda la belleza natural, el patrimonio cultural y las atracciones urbanas.
- **Exportaciones de marcas:** imagen pública de los productos y servicios de cada país.
- **Política interior y exterior:** opinión pública acerca de los gobiernos y su política, estabilidad económica y política, honestidad, respeto por el medio ambiente.
- **Inversión e inmigración:** poder de atraer a personas para vivir, trabajar o estudiar a un lugar. Incluye también la percepción que otros tienen sobre la calidad de vida y el nivel de inversión.
- **Cultura y Patrimonio:** este vértice refleja la imagen cultural que ofrece la zona y el patrimonio que posee.
- **Población:** por último, determina la reputación de las personas que habitan y conviven en ese lugar concreto. Nivel profesional cualificado, actitud receptiva, respeto...

Estos seis elementos direccionarán, en un sentido u otro, la imagen que ofrece la ciudad o la región. Es una herramienta que señala qué lugares (ciudades en concreto), poseen la mejor marca-lugar y cuáles se encuentran en un punto de inflexión y necesitan cambiar (Enlgung, 2012). Enlgund (2012) señala que este modelo se lleva a cabo junto con el desarrollo del *National Brand Index* (Índice de Marca Nacional), mediante encuestas de opinión pública para juzgar en base a estos elementos enunciados por Anholt (2004) en su obra. El *National Brand Index* (NBI) medirá el poder de un país y la reputación de su marca.

Cabe apuntar que no son fijos, es decir, pueden fluctuar con la situación económica y con los avances sociales y culturales que la ciudad lleve a cabo. Por ejemplo, si el país está atravesando una etapa de crisis económica, afectará al nivel de inversión de sus ciudades, y la imagen que se proyecte sobre ellas será negativa. Así, en la Figura 3, observamos cómo Corea del Sur, tiene niveles muy bajos en todos los vértices del hexágono, mientras que Francia y Suiza tienen niveles elevados de exportaciones y su gobierno es bien recibido en el extranjero.

**Figura 3: Aplicación Hexágono de Anholt**



Fuente: Anholt GMI National Brand Index (2015). Visto en: [http://www.koreatimes.co.kr/www/news/issues/2016/05/260\\_32943.html](http://www.koreatimes.co.kr/www/news/issues/2016/05/260_32943.html)

## **2. 3 Otros conceptos afines al concepto de *place branding***

### **2. 3. 1 - *Destination branding***

Una de las primeras definiciones fue recogida por Ritchie & Ritchie (1998):

creación de un nombre, símbolo, logo, palabra u otro gráfico que identifica y diferencia el destino; además, transmite la promesa de una experiencia de viaje memorable que está asociada únicamente con el destino; así como la prestación de servicios para consolidar y reforzar la recolección de recuerdos agradables de la experiencia de destino (Ritchie & Ritchie, 1998, p103).

Aquellos autores que consideraban este concepto sinónimo del *place branding* recibieron numerosas críticas (Anholt, 2007), debido a que el *destination branding* únicamente estaba orientado para atraer turistas e incrementar turismo en determinados lugares, y, sin embargo, el *place branding* señalaba que un lugar es mucho más que exclusivamente turismo. Además del turismo, hay que incluir naciones, regiones parques de atracciones, ciudades, eventos... (Kasapi & Cela, 2017)

Como consecuencia, nació el fenómeno de *place branding* en el que trasciende a un concepto que engloba no solo el turismo sino también elementos económicos, socio-políticos, históricos (Gnoth, 2002) (Papadopoulos & Heslop, 2002) (Olins, 2002) como hemos mencionado previamente.

### **2. 3. 2 - *Place Marketing***

Es conveniente también hacer esta distinción puesto que la terminología puede llevar a confusión. Por un lado, el *place branding* (como venimos describiendo), versa sobre la reputación y gestión de la marca de un lugar, bien sea a nivel nacional, regional o local (Govers y Go, 2009).

Por el contrario, Govers y Go (2009) describen el *place marketing* como una modalidad del marketing diseñada para influenciar al público-objetivo a que se comporte de una forma positiva con respecto a los productos o servicios asociados a un determinado lugar.

Como podemos apreciar, es la tradicional segmentación y posicionamiento, enfocado al fomento de un lugar, no tanto de su reputación y creación de identidad, mediante decisiones en los canales de comunicación y desarrollo de productos.

### **2. 3. 3 – City branding**

El *city branding* es una variante derivada del *place branding* ya que pretende construir la identidad de la ciudad y dotarla de marca (Vázquez-Martínez, 2015). La creación de la marca implica no sólo vender la parte física y sus atributos tangibles, sino también transmitir sus valores, emociones y sensaciones.

Según Kavartzis (2004), el *city branding* es entendido como el instrumento estratégico por el que una ciudad alcanza un cierto nivel de ventaja competitiva que le permita aumentar sus ingresos y desarrollar una identidad de comunidad para evitar exclusiones sociales. Sin embargo, la intensa competición entre ciudades como hemos mencionado anteriormente debido a los cambios constantes de preferencias, recursos, capital y relaciones internacionales, hace que el marketing de ciudades suponga grandes esfuerzos para las autoridades (Kirgiz, 2013).

Siguiendo esta línea, Baker (2007) lo define como la suma de todas las creencias, ideas y expresiones que las personas asocian a un lugar perfectamente delimitado. Así, ciudades como Nueva York, Río de Janeiro o Londres, destinan sus recursos más valiosos a consolidar esa marca (Braun, Kavartzis, & Zenker, 2010).

### **2. 4 Modelos estratégicos y de creación de *place branding***

Numerosos autores internacionales como Kotler o Kavartzis, y autores españoles como Muñiz y Cervantes, especializados en el estudio del marketing de lugares, elaboraron modelos de dirección y estrategia para analizar los aspectos claves y poder identificar así la identidad del lugar y determinar la efectividad y posicionamiento con respecto a las técnicas implementadas por las autoridades y sus colaboradores que buscaban potenciar esa imagen de marca.

El punto de partida de estos modelos de *place branding* varía en base a dónde se enfoque la atención, y en base a qué criterios se articulan para ponderar el éxito de una ciudad. El esqueleto de este apartado se compone del análisis de la base teórica de tres modelos, que servirá para sacar conclusiones y poder aplicar el modelo que más encaje a los objetivos establecidos. Por ello, tras el análisis teórico de estos modelos, se procederá a estudiar su aplicación práctica y sus deficiencias.

### 2. 4. 1. *City Image Communications*

Este modelo enunciado por Kavartzis (2004) se centra en la imagen de la ciudad y en cómo se comunica dicha imagen. Se identifica con tres tipos de comunicación: primaria, secundaria y terciaria.

En primer lugar, la comunicación primaria recoge los efectos comunicativos de las acciones llevadas a cabo por una ciudad en relación con los paisajes, infraestructuras, organización del Gobierno y elementos relacionados con el comportamiento y los servicios prestados.

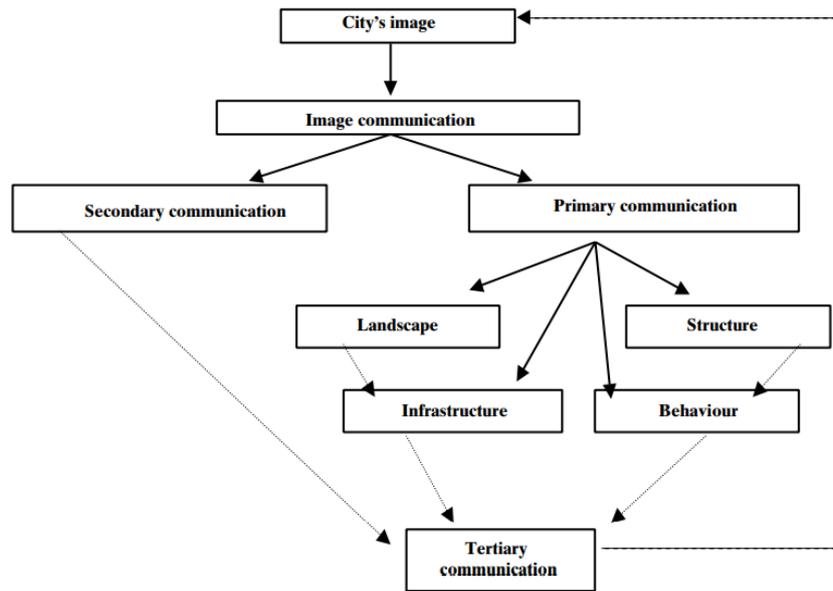
En segundo lugar, la comunicación secundaria es aquella que es intencionada formalmente, como la publicidad difundida en una determinada zona o los proyectos de relaciones públicas (Hanna & Rowley, 2011). Finalmente, la comunicación terciaria es aquella conocida en inglés con el término “*word of mouth*”, y que viene a explicar cómo las experiencias que vive cada individuo en una ciudad, se transmiten entre individuos, y en ocasiones tienen mayor poder comunicativo que un plan estratégico implementado formalmente.

La gestión de marca de una ciudad basada en este modelo tiene puesto el foco en la imagen más que en la marca (Kavartzis, 2004), que, junto con el entramado de elementos de comunicación, se proyecta una imagen que es captada e interpretada por el mercado objetivo. El mercado objetivo, es decir, a quién van dirigidas estas técnicas, según este modelo son los habitantes de la ciudad que tanto ellos como sus preferencias son cambiantes. Sin embargo, el punto de salida y llegada del modelo coinciden siempre en la imagen de la ciudad.

Es por esto que el modelo de *City Image Communications* tiene una estrecha relación con el *city branding* (Saxena, 2013), que recoge el marketing implementado en ciudades y que se articula sobre tres ejes: liderazgo, estrategia y creatividad. Según José Fernández-Cavia, las estrategias de *city branding* no sólo tratan de turismo, sino también de economía, y de algo más general que afecta a todos los habitantes de esa ciudad; trata de oportunidades y calidad de vida. En definitiva, afirma, de futuro.

A continuación, se muestra el gráfico que elaboró Kavartzis como modelo de comunicación de marca de la ciudad.

**Figura 4: Modelo *City Image Communications***



Fuente: (Kavaratzis, 2004)

#### 2. 4. 2. *City Brand Management*

A diferencia del anterior modelo, éste tiene toda la atención puesta en el crecimiento económico de la ciudad sobre la que se proyecta, fijando la estrategia a largo plazo (Gaggiotti et al, 2008). Se articula sobre cuatro preguntas: ¿Qué somos ahora? ¿Qué opciones tenemos? ¿Qué queremos ser? ¿Qué necesitamos hacer?

Este modelo analiza los elementos tangibles e intangibles de una ciudad que, junto con el estudio de las fortalezas y debilidades, desarrolla un plan de acción. El objetivo que persigue es elaborar un marco teórico que ayude a crear la marca ciudad y poder identificar la dirección estratégica y de marketing alrededor de ella, afirma Gaggiotti. Este marco mejorará la calidad de vida en la ciudad incidiendo sobre el crecimiento económico y la calidad del trabajo, generando riqueza y un aumento en las inversiones a largo plazo.

Las cuatro preguntas que busca responder este modelo para diseñar una estrategia de marca de la ciudad se identifican con cuatro etapas (Gaggiotti, Cheng & Yunak, 2008). La primera etapa consiste en un análisis situacional llevado a cabo por las autoridades y responde a la pregunta “¿Qué somos ahora?”. Los elementos clave para este análisis situacional de la ciudad son: el lugar, las personas, los procesos y los socios.

- Lugar (*place*): el lugar incluye la localización geográfica de la ciudad, el patrimonio y la historia, el análisis del clima, el desarrollo de infraestructuras como aeropuertos, los sistemas de transporte, los sectores de economía más desarrollados...
- Personas (*people*): es la parte considerada como los recursos humanos de la ciudad. Entre ellos la diversidad de la población, el talento<sup>2</sup>, la mentalidad y actitud de los residentes locales. Celebrities y gente famosa también son un colectivo que aporta gran valor a la ciudad.
- Procesos (*processes*): los procesos son aquellos elementos de la ciudad relacionados con el gobierno local y sus cuerpos organizativos y de cumplimiento de la ley, nivel de corrupción; en definitiva, es cualquier elemento que permita o inhabilite el desarrollo social y económico de la ciudad.
- Socios (*partners*): los socios son aquellas personas físicas como jurídicas que recogen el grado de afiliación de una ciudad con grupos específicos de interés como empresas, industrias u organizaciones no gubernamentales. A su vez refleja la forma de atraer inversiones y empresas a la ciudad. Por ejemplo, a través del emparejamiento de la imagen de la ciudad con marcas (Mihalache & Vukman, 2005)<sup>3</sup>.

La segunda etapa se caracteriza por la valoración de las oportunidades y amenazas presentes en el análisis situacional, así como el estudio de las perspectivas de futuro, es decir, la respuesta a “**¿Qué opciones tenemos?**”. El citado análisis situacional conducido en la primera etapa del proceso de creación de la marca ciudad, nos llevará al balance de los recursos existentes y las posibles soluciones de la imagen.

La tercera fase busca respuesta a la pregunta de “**¿Qué queremos ser?**” que se conoce como el “*positioning*” o posicionamiento de la ciudad en una marca específica. Es difícil encuadrar en una sólo palabra o idea una ciudad debido a la gran cantidad de atributos que posee (Post, 2004). Además, generalmente son numerosos agentes los que intervienen en la elaboración de dicha marca, que tienen entre como tarea, entre otras, alinear los

---

<sup>2</sup> El talento se medirá no sólo por el número de instituciones de educación sino también por el número de ideas creativas y soluciones innovadoras en política, administración, negocios, arte...

<sup>3</sup> “A single company can often dominate national perceptions: Japan is Sony, Germany is Mercedes, Sweden is IKEA, Finland is Nokia.” (Mihalache & Vukman, 2005)

puntos fuertes de la ciudad con lo que el mercado demanda y así ser constante con la marca ofrecida.

Finalmente, tras haber detectado las oportunidades y amenazas, este modelo señala que se deben identificar las acciones y tareas que son necesarias para desarrollar y mantener ese posicionamiento de la marca bajo el encuadre de “¿Qué necesitamos hacer?”. Fundamentalmente es poner en acciones y proyectos concretos aquello que se identificó como el camino a tomar para mejorar. Cada acción requerirá un programa especial en cuanto a los elementos esenciales del análisis crítico mencionado.

### ***2. 4. 3 Strategic Place Brand Management***

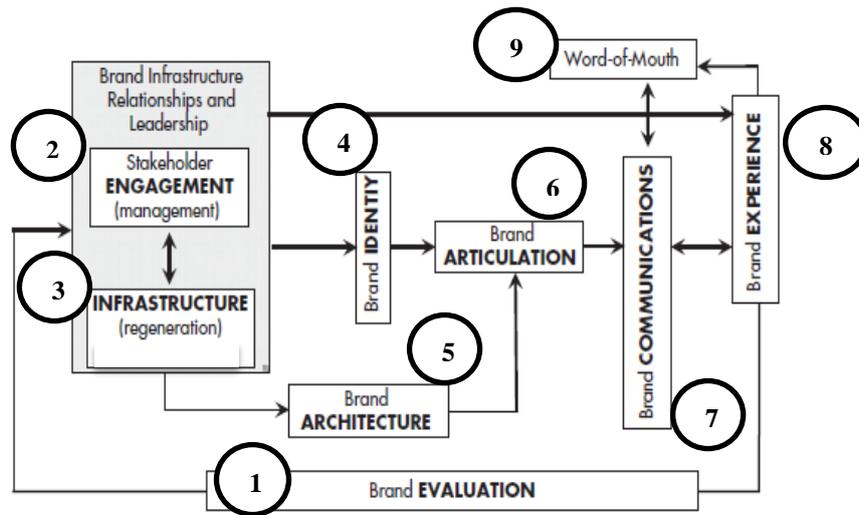
Tras los modelos anunciados, los especialistas valoraron la necesidad de crear un nuevo modelo para la gestión de la marca lugar por el gran desarrollo e impulso que tuvo el marketing implementado en los lugares (Hanna & Rowley, 2011). Se necesitaba un modelo dinámico donde el resultado fuera el conjunto de elementos de la ciudad junto con la experiencia vivida, dejando de lado la exclusividad del estudio de la imagen.

Así se constituye el *Strategic Place Branding Model* (SPBM), un modelo global e integrador de todas las perspectivas del *place branding* donde se incluyen los siguientes elementos: la evaluación de marca, el compromiso de los interesados, las infraestructuras, la identidad de marca, la arquitectura de marca, la comunicación del marketing, la experiencia de marca, y el boca a boca, en un prisma común. Las creadoras de este modelo Hanna y Rowley (2011) tenían establecido como objetivo final crear una plataforma con tres propósitos:

1. Crear una identidad de marca del lugar sólida
2. Crear experiencias satisfactorias del lugar
3. Transmitir mensajes positivos con el boca a boca

En el siguiente gráfico, se ven reflejadas las interacciones entre los elementos que, como señalan las autoras, se producen independientemente de que las autoridades o agencias especializadas intervengan. Entraremos en detalle a analizar cada uno.

**Figura 5: Modelo Strategic Place Brand Management**



Fuente: adaptado de Hanna y Rowley (2011)

- 1) Evaluación de marca: es el proceso llevado a cabo que garantiza la recopilación de *feedback* sobre la imagen de marca y la experiencia. Este elemento presenta una estrecha colaboración entre los interesados para asegurar que las infraestructuras de la marca cumplen y, con suerte, sobrepasan las expectativas. Como veremos más adelante, tener en cuenta la imagen únicamente (vid. *City Image Communications*), no es suficiente para analizar la evaluación de la marca global de una ciudad.
- 2) Compromiso de los interesados: abarca el proceso en el que los interesados son identificados, sus intereses aflorados y sus interacciones gestionadas. El papel de los interesados en la creación del *city branding* es fundamental ya que no sólo se crea la identidad de una ciudad gracias a los *brand managers* y organizaciones sino que es producto de la red generada entre dichos sujetos y los habitantes, no habitantes, empresas interesadas... (Parkerson & Saunders, 2005). El resultado de la interacción será transmitido por los socios que apoyarán la creación de marca y transmitirán su experiencia. Como consecuencia, cuánto mejor sea la calidad de la relación entre los socios, mejor será el mensaje transmitido, y mejor identidad de marca del lugar se consolidará.

- 3) Infraestructuras: componente que recoge la existencia, accesibilidad y suficiencia de los elementos tangibles (o funcionales) e intangibles (o experienciales) de la ciudad objeto de estudio. También incluye la necesidad de renovar o cambiar dichos elementos. Foley y Fahy (2004) señalan que la habilidad que posee la ciudad para proyectar sus atributos intangibles depende del impacto sobre los interesados, las consecuencias medioambientales negativas y las puras influencias externas como por ejemplo competencia directa de otras ciudades con características similares.
- 4) Identidad de marca: componente asociado a la creación esencial de la marca de la ciudad. Es el núcleo esencial de todo proceso pues como refleja la Figura 5, se constituye por medio de las características distintivas que el interesado atribuye a un lugar y su resultado es la articulación de la marca (ver 6).
- 5) Arquitectura de marca: se centra en el diseño y gestión de la cartera de marcas que posee una ciudad. Por ello debe recoger la multitud de marcas derivadas pertenecientes a empresas, autoridades locales, turismo, y grupos sociales entre otros y eliminar conflictos o contradicciones.
- 6) Articulación de marca: es la expresión de la marca a través de su identidad visual y verbal mediante la creación de un logo, *slogan*, colores característicos y fotografías. Se considera la representación de la identidad teniendo en cuenta la arquitectura de la marca, elemento que los modelos de Gaggiotti et al (2008) y Kavaratzis (2004) prescinden.
- 7) Comunicación de marca: envuelve actividades asociadas con la comunicación de la identidad de la marca. A diferencia de otros modelos cuya base es la comunicación, este lo considera uno más, subrayando el riesgo de que no acompañe un sistema de comunicación integral a la articulación de la marca.
- 8) Experiencia de marca: elemento en el que el individuo participa de la marca para crear su propia percepción de ella. Tiene especial conexión con la infraestructura de la marca, puesto que la visión que se perciba depende de aquello que se

muestra. Ni Gaggiotti ni Kavartzis incorporan este elemento ya que limitan su estudio de la marca a la imagen.

- 9) Boca a boca: ya mencionado en los modelos anteriormente descritos, es una de las vías comunicativas más poderosas (Baker, 2007). Este elemento interactúa con la comunicación y la experiencia de la marca, siendo ésta la que tiene más influencia sobre él. Toda estrategia de *city* o *place branding* que no tenga en cuenta este elemento, incurrirá en un riesgo enorme debido a que una experiencia negativa desencadena un mensaje negativo en la mayoría de los casos (Reicheld, 1994), y este es el caso del modelo enunciado por Gaggiotti et al (2008).

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS MODELOS ESTRATÉGICOS**

Este capítulo tiene como objetivo estudiar y analizar las carencias que presentan los modelos descritos en el Capítulo II a la hora de abordar y medir la identidad de la marca-ciudad. Estas carencias son fruto de ciertos vicios o defectos que presentan los modelos por ser muy específicos y atender sólo a ciertos aspectos del *place branding*.

La metodología aplicada en este capítulo se basa en analizar el caso de la ciudad de Río de Janeiro, en su contextualización con Brasil, y consta de dos fases. En primer lugar, se recoge la explicación teórico-práctica del modelo, y en segundo lugar se procede a señalar los motivos por los que los tres modelos resultan incompletos.

#### **3. 1 Río de Janeiro**

Río de Janeiro apodada *La Ciudad Maravillosa* se fundó el 1 de marzo de 1565 y según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas (IBGE) se registraron 16.7 millones de habitantes en 2017. Es una ciudad en la costa sudeste del país brasileño considerado uno de los países más grandes del continente de América del Sur y del mundo con una superficie de 8.515.770 km<sup>2</sup> (Brasil: Economía y demografía, 2018).

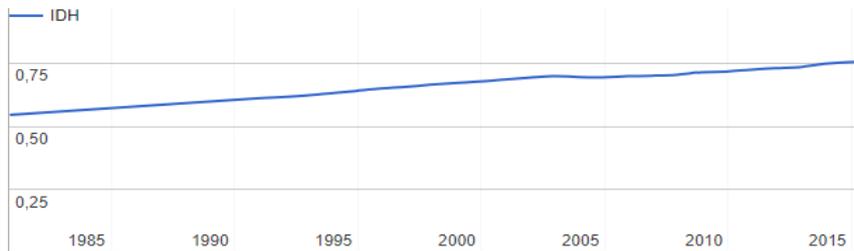
El total de habitantes de Brasil es 206.101.000 personas y su capital es Brasilia, aunque muchos la confundan con Río de Janeiro. Esto generará un impacto positivo en la ciudad objeto de estudio ya que atrae inversiones extranjeras sin tener el protagonismo de la capital. De acuerdo con un informe que publicó la OECD (AM Agência Brasil, 2017), se espera que Brasil incremente el crecimiento desde un 0,1% hasta un 1,6% para los años 2017 y 2018.

Todos los años Las Naciones Unidas elabora el Índice de Desarrollo Humano<sup>4</sup> (IDH) que mide el progreso de un país y refleja el nivel de vida de sus habitantes. Brasil en el año 2015 se posicionó en el puesto 78 (0,78) en una lista de 178 países por delante de Perú (#87), Ecuador (#89) y China (#90).

---

<sup>4</sup> IDH tiene en cuenta cuatro indicadores: Esperanza de vida, tasa de alfabetización de personas con más de 15 años, nivel de escolarización y nivel de renta.

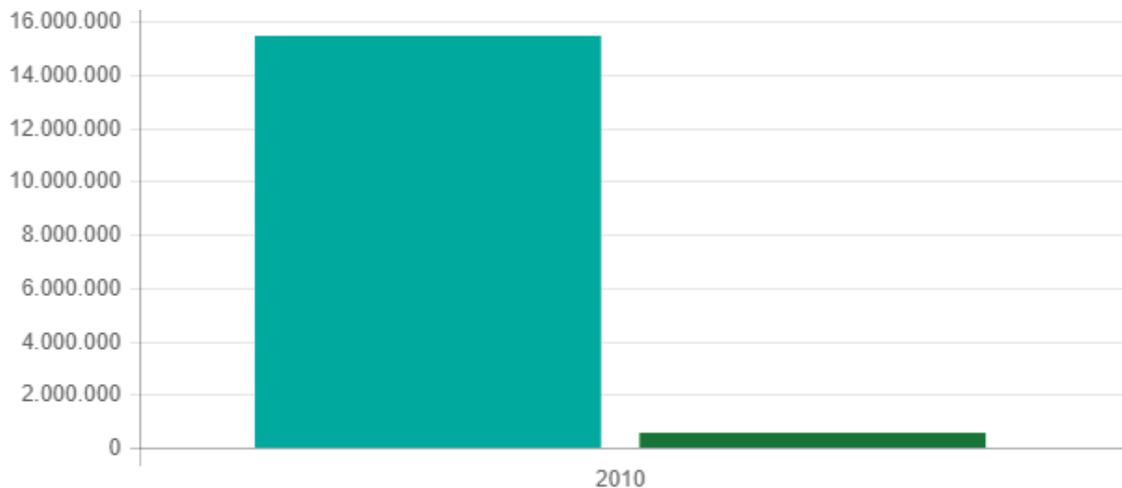
**Figura 6: Índice de Desarrollo Humano de Brasil**



Fuente: Brasil - Índice de Desarrollo Humano - IDH, 2015. Visto en: <https://www.datosmacro.com/idh/brasil>

Uno de los mayores problemas de Brasil es la polarización de la sociedad. El siguiente gráfico muestra el número de habitantes que residen en zonas urbanas (15.464.239) en contraposición con aquellos en zonas rurales (525.690). El Gobierno de Brasil puso en marcha numerosos planes de actuación con el objetivo de equilibrar dicha diferencia y generar riqueza en las zonas rurales.

**Figura 7: Población residente por situación del hogar (urbano / rural)**



Fuente: (IBGE - Brasil en Síntesis: Rio de Janeiro, 2017) Visto en: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/panorama>

Con respecto a los servicios generales Río de Janeiro es una ciudad con un abastecimiento de agua potable universal (a pesar de la recomendación por el uso del agua mineral embotellada), los servicios médicos, el sistema bancario y los sistemas de

telecomunicaciones son algunos de los servicios que cumplen con los estándares internacionales. La red de transportes es deficiente aún y por ello se han puesto en marcha proyectos de metro, tranvía y buses de carril único para reducir el tráfico y mejorar el transporte urbano, fomentando así la reducción de emisiones con el uso de particulares.

Además de los servicios generales cuenta con un sector turístico altamente aprovechado. Es una ciudad con numerosas atracciones turísticas como el Cristo Redentor, el monte Pan de Azúcar, las playas de Copacabana, Arpoador e Ipanema, el barrio de Lapa y su música en vivo, y visitas guiadas por el barrio más humilde y característico de Río conocido como *Las Favelas*<sup>5</sup>.

Sin embargo, el volumen de negocio que proviene del sector turístico se encuentra muy por debajo de lo que cabría esperar de un país con los atractivos que ofrece Brasil. Esto se debe a factores de inseguridad ciudadana, escasez de mano de obra especializada, falta de *know-how* turístico y deficiencia de infraestructuras (Informe Económico y Comercial Brasil, 2016).

A pesar de las deficiencias, en 2014 con la celebración de la Copa de Mundo de Fútbol se registraron en Brasil 6.429.852 turistas, número que se vio incrementado en un 10,6% con respecto a 2013. Los objetivos del Ministerio de Turismo de alcanzar los diez millones de turistas para los siguientes años quieren conseguir que Brasil se posicione entre las tres mayores potencias turísticas, alcanzando a Francia, Estados Unidos y España, que en 2016 tuvieron unos resultados de 82,6M, 75,6M y 75,6M, respectivamente (Canalis, 2016).

Tal y como se menciona anteriormente en relación con la seguridad, dicha ciudad tiene como parte de su identidad connotaciones negativas por sufrir robos callejeros y forcejeos especialmente al caer la noche. Sin embargo, contrasta este elemento negativo con la buena colaboración entre el sector hotelero y la seguridad nacional y local.

Otra parte fundamental que forma parte de una ciudad es aquella relativa a las inversiones económicas y aportaciones que realizan agentes externos por considerar el país un activo con excelente proyección futura financiera. Para ello hemos obtenido un análisis comparado de las tres agencias internacionales más influyentes que han realizado una

---

<sup>5</sup> Traducción de *favela* (PT): Barrio bajo o casucha (ES)

valoración financiera y análisis de las entidades comerciales y gubernamentales que han tenido interés en Brasil calificando así el riesgo del crédito brasileño.

**Figura 7: Calificaciones crediticias de Brasil y Río de Janeiro**

INVERSIONES A LARGO PLAZO	Escala Global		Escala Nacional	
	Rating	Significado	Rating	Significado
<i>Fitch</i> <sup>6</sup>	BB	Calidad baja: créditos susceptibles a los cambios en la economía	AA	Calidad muy alta
<i>Moody's</i> <sup>7</sup>	Ba2	Calidad muy baja: calidad de crédito cuestionable	Aa2	Calidad alta: el riesgo de crédito es muy bajo pero la susceptibilidad a largo plazo es mayor
<i>Standard &amp; Poor's</i> <sup>8</sup>	BB-	Riesgo elevado inversiones de riesgo o especulativas que sufren con los cambios económicos	AA-	Compañías estables de gran calidad y bajo riesgo

Fuente: Elaboración adaptado de Tablas de correlación de escalas nacionales y regionales de S&P Global Ratings (1 de Junio 2016). Visto en:

[https://www.standardandpoors.com/es\\_LA/delegate/getPDF?jsessionid=3DBDCEF0835347D5D3372F48EB409F9A?articleId=1906495&type=COMMENTS&subType=CRITERIA](https://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF?jsessionid=3DBDCEF0835347D5D3372F48EB409F9A?articleId=1906495&type=COMMENTS&subType=CRITERIA)

Como podemos apreciar, la calificación a nivel mundial es más baja que a nivel nacional. Esto quiere decir que, como ciudad, Río de Janeiro no se encuentra entre las primeras opciones de los inversores a largo plazo, sin embargo, tiene un buen posicionamiento con respecto a otras ciudades del país como podría ser la capital, Brasilia. La calificación del riesgo generará un gran impacto tanto en el turismo nacional como internacional, luego el *city branding* también se verá beneficiado o perjudicado, respectivamente.

La ciudad de Río de Janeiro se posiciona en el puesto número 55 de *ranking* mundial de marcas-ciudad que tiene en cuenta, el lugar (44p), productos (54p), programación (14p), población (138p), prosperidad (94p) y capacidad de promoción (16p).

<sup>6</sup> Opinión más reciente: 29 Septiembre 2017.

<sup>7</sup> Opinión más reciente: 31 de mayo de 2017

<sup>8</sup> Opinión más reciente: 19 Febrero, 2018.

## 3. 2 Análisis del *City Image Communications*

### 3. 2. 1 Aplicación práctica

El Gráfico 4 muestra los tres tipos de comunicación que existen a la hora de comunicar la imagen de una ciudad. Como hemos afirmado antes el centro de atención está en la imagen ofrecida. Los elementos inherentes a la ciudad de Río son lo primero que se comunica:

1. Paisajes: el Cristo Redentor, las playas de Copacabana e Ipanema, los Carnavales, deportes callejeros como el vóley playa, *skaters*, barrios de las *favelas*...
2. Infraestructuras: servicio público de bicicletas (“BikeRio”), red de metro, ampliación de la red de metro tras los Juegos Olímpicos de 2016, buena red hotelera, sistema telefónico en toda la ciudad, sistema de taxis y UBER.
3. Organización: limitada seguridad, vandalismo, pobreza callejera, polarización, inseguridad política.
4. Comportamiento y servicios prestados: eventos organizados como el de los Juegos Olímpicos de 2016, Jornada Mundial de la Juventud de 2013, celebración de los 450 años de fundación como la antigua capital y la segunda urbe más poblada de Brasil<sup>9</sup>.

Respecto a la secundaria, engloba toda la promoción de Juegos Olímpicos en redes sociales con la creación del logo, actividades programadas, agencias de viajes, web de Río, promoción de los carnavales en redes sociales, entre otras.

Finalmente, respecto a la comunicación terciaria cabe destacar que pertenece a los no habitantes de Río, es decir, es toda información que se divaga por el mundo que las autoridades y agencias brasileñas no pueden controlar. Es el resultado de la experiencia personal que vive y transmite cada individuo que sale de la ciudad a la suya de origen y comparte opiniones y percepciones propias.

---

<sup>9</sup> (Salido, 2015)

### 3. 2. 2 Deficiencia del modelo de Kavaratzis

Reflejar la imagen de un lugar es el resultado de un proceso largo que no se puede copiar ya que cada ciudad tendrá su propio proceso y su propio ritmo. Además, la imagen del lugar es el reflejo de una experiencia real cuyo componente más valioso es **la percepción de la comunicación** y tiene una doble vertiente: la pasiva y la subjetiva (Kavaratzis, 2004). Por un lado, la percepción será pasiva pues se forma en la mente del receptor involuntariamente, y por otro lado será subjetiva ya que se percibe en función de las experiencias pasadas, opiniones, impresiones y características personales. La consecuencia de una percepción sesgada será la trasmisión del mensaje incontrolable, cuyo resultado podría acarrear una interpretación de la identidad distorsionada.

Tras este análisis podemos afirmar que no podemos valorar el éxito de la marca de la ciudad en base únicamente a la imagen que proyecta tal y como defiende este modelo. En la ecuación deberíamos incluir factores objetivos fáciles de medir como por ejemplo la situación de mercado, la economía del país, la estabilidad política, la calidad de las inversiones (Muñiz Martínez & Cervantes Blanco, 2010).

Para que la imagen de la ciudad sea exitosa necesita buena comunicación, buenas operaciones y buen fondo. Aquí es donde nace el problema. La comunicación concede promesas con las siguientes características: fiables, convenientes y únicas; y con esas operaciones cumplimos las promesas. Sin embargo, el grado de cumplimiento de esas promesas le hará diferenciarse de sus competidores, pero no está asegurado, luego los habitantes se crearán expectativas que si no se cumplen, tendrá impacto negativo (Moilanen & Rainisto, 2009). La idea detrás de la comunicación en general es que el consumidor no separará las fuentes dentro de la ciudad, pero reaccionará a la imagen global que ha creado.

¿Podemos considerar este modelo completo para la valoración de la identidad de Río? Teniendo en cuenta que sólo entra a valorar el cómo se transmite la información, dejando de lado la experiencia de marca y otros elementos determinantes de *place branding*, se presenta como un modelo incompleto.

### 3. 3 Análisis del *City Brand Management*

#### 3. 3. 1 Aplicación práctica

Recordamos que el objetivo de este modelo es elaborar un esquema para crear la marca de la ciudad objeto de estudio y poder identificar la estrategia adecuada para su desarrollo. Además, el siguiente marco conceptual guiado por las cuatro preguntas ya descritas ayudará a sobrevenir la competencia entre ciudades por los recursos y el talento (Gaggioti, Cheng, & Yunak, 2008). Tomando como base el modelo enunciado, se presenta a continuación dicho análisis.

ANÁLISIS SITUACIONAL	¿Qué es Brasil?	¿Qué opciones tiene? <sup>10</sup> OPORTUNIDADES	¿Qué quiere ser? POSICIONAMIENTO	¿Qué necesita hacer?
<b>LUGAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee 22% tierras cultivables del planeta</li> <li>• Tercer exportador mundial de productos agrícolas</li> <li>• Segundo productor mundial de carne de vacuno</li> <li>• Sector pesquero poco desarrollado (1.43Mton/año)</li> <li>• Primer exportador mundial en la industria electrónica</li> <li>• Baja productividad derivada del carácter extensivo de las explotaciones</li> <li>• Obtención 85% de energía a base de energías renovables</li> <li>• Transmisión eléctrica pendiente en zonas rurales</li> <li>• Sector servicios representa el 71,0% de PIB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar agricultura de pequeña explotación</li> <li>• Explotar el sector pesquero produciendo hasta 20Mton/año</li> <li>• Previsión de inversiones de 237000M\$ (2020) en el área de E&amp;P</li> <li>• Programa “Luz para todos” (2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento de nuevas centrales hidroeléctricas</li> <li>• Sexto productor mundial de petróleo (2035)</li> <li>• Reducción de emisiones de carbono</li> <li>• Desarrollar la energía nuclear</li> <li>• Llevar energía a 228 familias en la zona rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el ritmo exportaciones a la UE</li> <li>• Incrementar producción de productos agrícolas</li> <li>• Mejorar sistema telecomunicación</li> <li>• Mejorar el reparto de la tierra para garantizar el desarrollo del área rural</li> </ul>
<b>PERSONAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa desempleo: 12,2% (2017)</li> <li>• Fuertes diferencias regionales, sectoriales y por segmentos de población.</li> <li>• Coexistencia de extrema riqueza con extrema pobreza</li> <li>• Cultura futbolística</li> <li>• Cultura musical y artística muy desarrollada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la clase media (54% - 2014) accediendo al sistema financiero</li> <li>• Proceso de “brasileñización”: aparición de campeones nacionales brasileños y nuevas empresas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la edad de jubilación para garantizar la sostenibilidad del sistema a largo plazo</li> <li>• Cambios en el sistema financiero, tributario para asegurar altas tasas de crecimiento</li> </ul>

<sup>10</sup> Trípode: financial attractiveness, longevity of the chosen image and the best fit between existing resources, externa opportunities and the image.

<b>PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “coste Brasil”: costes relacionados con la burocracia</li> <li>• Caso de corrupción que afecta a la empresa pública Petrobras</li> <li>• Deforestación ilegal</li> <li>• Carencia de infraestructuras por bajas inversiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalizar la marca Brasil</li> <li>• Propuestas de movilidad urbana</li> <li>• Acuerdos con Portugal</li> <li>• Explotación eficiente reservas naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes en innovación y tecnología</li> <li>• Inversiones en infraestructuras alcancen 6% PIB</li> <li>• Líderes en respeto al medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar aportaciones publicas</li> <li>• Programa de Aceleración del Crecimiento Sostenible</li> <li>• Programa de Inversión en Logística</li> <li>• Innovar-Auto (2013-2017) con incentivos fiscales</li> </ul>
<b>SOCIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 51° país más atractivo para inversiones en el sector turismo</li> <li>• Jornada Mundial de la Juventud 2013</li> <li>• Copa del Mundo de Fútbol 2014</li> <li>• Juegos Olímpicos de 2016</li> <li>• No restricciones a la explotación de yacimientos mineros nacionales por parte de empresas extranjeras</li> <li>• Principales socios comerciales: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. China (18%)</li> <li>2. Estados Unidos (12,0%)</li> <li>3. Argentina (6,3%)</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractiva explotación industria minera</li> <li>• Reducción de la presencia de los países desarrollados como principales exportadores</li> <li>• Iniciar relaciones con las BRICO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercera potencia de turismo (2022)</li> <li>• Estabilidad macroeconómica a largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia Reguladora basada en la transparencia para desarrollar actividad minera</li> <li>• Plan de nueva geografía comercial: búsqueda activa de diversificación geográfica de sus socios comerciales</li> <li>• Organización de seminarios y foros para la atracción de inversores a largo plazo</li> </ul>

Fuente: elaboración adaptada de Gaggiotti et al (2008)

### 3. 3. 2 Defectos del modelo de Gaggiotti

El análisis situacional que se ha conducido tiene un parecido razonable con los análisis *PESTEL* y *DAFO*. El análisis *PESTEL* analiza la situación política, económica, social, tecnológica, del entorno y legal del país, mientras que el análisis *DAFO* selecciona como objeto de análisis las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades del país o empresa. A primera vista el esquema parece completo. Sin embargo, no entra a valorar la importancia ni ordena cada problema. El análisis es genérico y a pesar de ser un análisis exhaustivo no parece tener claro la prioridad de cada obstáculo. Por ejemplo, a qué le damos prioridad, ¿a convertirnos en la tercera potencia del turismo o a desarrollar planes energéticos nucleares? ¿A frenar la deforestación ilegal o a equilibrar la brecha entre zonas urbanas y rurales? Esto es un gran problema que de cara a la identidad de la marca-país que se quiere transmitir y efectivamente se perciba, es fundamental.

Por otro lado, no tiene en consideración el estudio de la identidad de la ciudad a través de la imagen ni de la marca, sino que a través de la valoración de los recursos y posicionamiento con respecto a los sectores primarios, secundarios y terciarios de la economía, presenta un plan de actuación y de gestión de los activos directos del país de Brasil, e indirectos de la ciudad de Río. Finalmente, tampoco menciona los usos de comunicación para distinguirse de la competencia ni el tratamiento que se ofrece a mejorar el boca a boca (*word of mouth*) que gran impacto tiene en la formación de la experiencia de lugar.

Por todo lo anterior descartamos este modelo como el adecuado para elaborar una estrategia de *place branding* donde se exploten los propósitos del país y los atributos que posee Brasil, haciendo de ella un lugar atractivo y valioso.

### **3. 4 Análisis del *Strategic Place Brand Management***

#### **3. 4. 1 Aplicación práctica**

Este modelo no se centra en la imagen de la ciudad sino en la experiencia creada en ella. Procederemos al análisis del caso de Brasil, como venimos estudiando con los otros modelos para calificar si es adecuado o no para analizar el *city branding* y todos sus elementos.

- 1) Evaluación de marca: para conocer la opinión de los usuarios sobre su experiencia una de las plataformas más influyentes son las redes sociales. Las agencias de turismo o encuestas a rellenar tras la estancia en hoteles y restaurantes son otros proyectos que las empresas están llevando a cabo en las ciudades brasileñas para conocer dónde se posiciona la marca.
  
- 2) Compromiso e involucración de interesados: medible a través del porcentaje de inversiones, en cuyo caso Brasil se encuentra en el puesto número 51 con respecto al turismo. Por otro lado, la celebración de multitud de eventos atrajo numerosas empresas, organizaciones e inversores a instalarse en la ciudad de Río. Este interés sigue creciendo a pesar de que el país haya recibido una calificación negativa con respecto a su deuda crediticia según las agencias financieras más conocidas a nivel internacional (Figura 8).

- 3) Infraestructuras: este elemento tiene la doble vertiente puesto que recoge los elementos tangibles (monumento del Cristo Redentor, playas paradisíacas, los Carnavales...) e intangibles (calidad del servicio hotelero, abastecimiento de agua, red de transportes, sistema bancario...). Río de Janeiro y en general las ciudades más pobladas de Brasil, son ciudades con recursos que gracias a los acontecimientos citados han sido capaces de explotarlos y cumplir con los mínimos internacionales.
- 4) Identidad de marca: históricamente Brasil se identificaba con paraísos naturales y la sensualidad de las mujeres (Gomes, 2013). Sin embargo, lejos de ese encuadre actualmente los cinco valores fundamentales que busca forjar la identidad de este país son ( (EMBRATUR & Chias Marketing , 2005):
- Naturaleza: playa, mar, fauna y flora, patrimonios de la humanidad
  - Cultura viva: fiestas, alegrías, arte callejero...
  - Pueblo: personalidad abierta y calurosa de sus habitantes.
  - Clima: temperaturas acogedoras todo el año.
  - Modernidad: creación de *Embratur* y albergar sedes para eventos culturales y deportivos.
- 5) Arquitectura de marca: formación profesional para los jóvenes, educación cívica ambiental y vial, incentivos para la inclusión social, restauración material del patrimonio cultural, seguridad ciudadana, apoyo a programas de vivienda, explotación económica respetando los principios de integridad y sostenibilidad, son algunos de los proyectos que tanto las autoridades como las empresas en colaboración con los ciudadanos, intentan implementar en la ciudad para consolidar una identidad positiva con respecto a sus competidores directos.
- 6) Articulación de marca: es el resultado de la siguiente ecuación: identidad de marca + arquitectura de marca, es decir, integrar en un solo mensaje o imagen los valores que se quieren transmitir con los elementos o proyectos que se están implementando. Como ejemplo aparecen a continuación tres logos de los eventos más recientes celebrados en Brasil y el mensaje oficial de la marca en sí.

*Jornada Mundial de la Juventud*



*Mundial de Fútbol 2014*



*Juegos Olímpicos*



Marca Brasil

Mensaje de la  
Marca Brasil



Tanto los logos de los eventos organizados como el de la marca-país de Brasil tienen elementos comunes visuales. Reflejan la energía de Brasil y la unión de culturas transmitiendo optimismo e inspirando a alcanzar los logros deportivos o culturales. En especial, el logo de los JJOO de 2016 diseñado por un estudio situado en Río de Janeiro (*Tátil Design de Ideias*) buscaba que fuera una marca viva. Debía reflejar la identidad de la marca como fondo y la arquitectura como forma, en armonización con lo que ofrece la ciudad y la cultura brasileña.

- 7) Comunicación de marca: este modelo no distingue entre comunicación primaria y secundaria, sino que engloba en todo un mismo apartado el cómo se muestra a identidad de la ciudad. Existe un portal web basado en las experiencias disponibles en Brasil al alcance de turistas, *trade* turísticos y prensa. Además, dicho portal está inmediatamente integrado en las redes sociales *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Pinterest* y *YouTube*. A través del portal se invita a participar en *workshops*, *roadshows* y eventos culturales organizados por “Embratur” la agencia dirigida por el Ministerio de Turismo de Brasil cuyas funciones se destinan exclusivamente a promocionar y dar apoyo de *marketing* a los destinos de Brasil en el extranjero, para así incrementar el alcance de los productos ofrecidos a mayor número posible de interesados.

- 8) Experiencia de marca: “*Brasil 360 Experience*”, “*Brasil Quest*” y “*Trip Planner*” son tres plataformas donde se forja una experiencia de la marca Brasil y de las 12 ciudades sede del Mundial de Brasil de 2014 (Belo Horizonte, Brasilia, Cuiaba, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Recife, Porto Alegre, Sao Paulo, Río de Janeiro y Salvador). El primero recoge un video donde gracias a la tecnología 360 el usuario es capaz de ver en directo a través de su propio móvil o portátil las instalaciones. El segundo es un juego que busca contagiar la alegría de los brasileños conectando a aquellos que ya conocen las ciudades con aquellos que no. Está presente en el ranking de las mejores aplicaciones según el periódico *The Guardian*. Por último, *Trip Planner* ofrece las mejores alternativas de viaje acorde con las preferencias seleccionadas. Gracia a su colaboración con Trip Advisor y Cadastur<sup>11</sup>.
- 9) Boca a boca: elemento que ya hemos mencionado con anterioridad en los modelos descritos. No se puede influir directamente sobre él, pero sí indirectamente cuidando las opiniones que recogen los hoteles, agencias de viajes, encuestas tras finalizar los viajes para estudiar y conocer los puntos fuertes y débiles de la visita. Así el elemento positivo se podrá reforzar y publicitar por el uso de redes sociales y a través de spots publicitarios, y los negativos reducir o eliminar.

### **3. 4. 2 Defectos del modelo de Hanna y Rowley:**

Este modelo es complejo en cuanto al número de elementos que tiene en consideración ya que entra a valorar desde el papel de los interesados en la ciudad y su interacción con los elementos de la marca, hasta la comunicación terciaria de la que hablaba Kavaratzis.

A priori, es un modelo cuyo marco teórico recoge todos los elementos que rodean a la marca, pero cuya aplicación práctica parece muy utópica. Sin olvidar la importancia que tiene el concepto de marca, en el caso de Río de Janeiro este modelo tendría como objetivo

---

<sup>11</sup> *Cadastur* es el sistema de registro de las personas físicas y jurídicas que actúan en el sector del turismo. Opera en los 26 estados de Brasil y en el Distrito Federal garantizando ventajas y oportunidades de negocios a sus catastrados y buenas consultas para los turistas. Los catastrados en este caso son las agencias de turismo, los medios de hospedaje, los campamentos turísticos, parques temáticos y organizadores de eventos entre ellos. Tiene como objetivo promover el ordenamiento, la formalización y la legalización de los prestadores de servicios turísticos en Brasil, a través de registro y regulaciones de empresas y profesionales de sector.

ayudar a los *brand managers* de Brasil a alinear las estrategias de desarrollo con la identidad de la ciudad y la experiencia que esta acarrea (Hanna & Rowley, 2011) De esta manera, el modelo se centra en el proceso de creación de marca, pero ¿cómo conseguir resultados satisfactorios si no se tiene en cuenta el análisis de la situación económica y política de la ciudad?

Por otro lado, parece que el modelo simplifica la realidad en nueve elementos cuando sabemos que el proceso de consolidación de la identidad de la marca de un lugar es fruto de la interacción de mucho más. A pesar de que este modelo buscaba alejarse del modelo de *City Image Communications* (donde sólo existía la imagen) para dejar paso a la experiencia de la marca, no incluye en su análisis la amenaza de otros países y la competencia generada por los recursos, ahora que el mundo es mucho más global y el alcance a cada rincón del planeta es cada vez más fácil.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO

El concepto de *place branding* y sus semejantes, han evolucionado desde que se acuñó por primera vez en la obra *Marketing Place* (Kotler et al, 1993). La revisión de la literatura muestra en líneas generales que el *place branding* está tomando importancia y conciencia entre las autoridades, y cuya aplicación práctica está dando resultados.

Tras el estudio conducido se concluye que los modelos descritos no son erróneos, pero presentan algunas deficiencias y ciertos vicios. Con ello, este capítulo presenta la propuesta de un modelo holístico donde los elementos fundamentales del *place branding* (presentes también en los modelos previamente descritos) si se entrelazan de la manera correcta, el resultado será una estrategia adecuada aplicable a países, ciudades o regiones.

### 4.1 Características y pilares fundamentales

El modelo que se propone a continuación pretende corregir los límites estudiados en los modelos *City Image Communications*, *City Brand Management* y *Strategic Place Brand Model*. Será una herramienta con doble filo pues tratará la parte externa e interna del lugar, es decir, tendrá en cuenta la situación interna para valorar qué problemas se deben corregir y qué recursos existen para ofrecer en el extranjero. El objetivo es conseguir en un solo pantallazo una radiografía de aquel lugar donde se quiera aplicar el modelo.

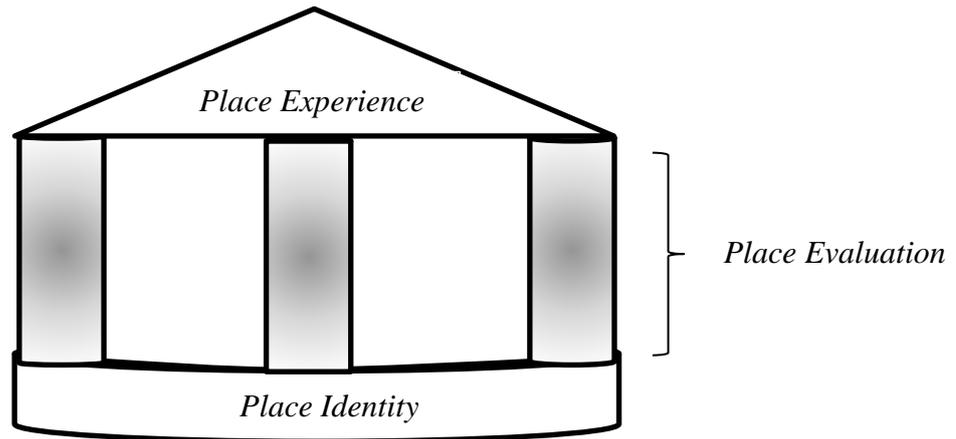
Esta propuesta viene impulsada por dos notas características: el carácter integrador y su orientación al público objetivo. En primer lugar, **el carácter integrador** hace referencia a la colaboración entre el sector público y el privado. La ciudad no sólo la componen las empresas que se establecen en el país, sino una gran tarea recae sobre las autoridades y el gobierno que se encarga de gestionar de la manera más favorable posible los recursos.

En segundo lugar, todas las medidas y decisiones que se lleven a cabo deberán estar **orientadas al público objetivo**, aquel grupo de interesados actuales o potenciales al que se dirigen las acciones de comunicación y cuya identificación es clave para aumentar los aciertos de dichas acciones (Borges, 2018).

## 4.2 Niveles

A diferencia de otros modelos donde se describen una serie de elementos interrelacionados, este se basa en tres niveles que todo aquel que los implemente en orden alcanzará estrategias eficientes de explotación de la marca-ciudad. Se explican mediante la siguiente estructura:

**Figura 9: Propuesta nuevo modelo**



- **Nivel 1: Identidad del lugar (*Place Identity*)**

El primer nivel se identifica con la base de la estructura ya que es el primer paso que se debe tomar para implementar una estrategia de *place branding* de cualquier alcance: nacional, local o regional.

Hace referencia a la consolidación de la identidad de lugar que debe reflejar la misión del país o ciudad, los retos y metas que se quieran alcanzar y los desafíos a superar. Además, esta etapa inicial comprende evaluar la identidad presente o concebida con anterioridad, para reconducirla hacia la nueva identidad futura que se quiera transmitir.

El elemento en torno al que gira este primer nivel es el de "identidad". Acogiendo los componentes del modelo de SPBM<sup>12</sup> es importante tener clara y bien delimitada la identidad de la marca del lugar pues impactará positivamente en cómo se lleven a cabo los proyectos. En sintonía con el artículo "*The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory*" (Kavaratzis & Hatch, 2013), la identidad del lugar es en sí un proceso complejo no el resultado de dicho proceso. Por ello, este modelo

---

<sup>12</sup> Vid: Figura 5

sitúa la identidad en la base. A partir del estudio de la identidad, se construirá todo lo demás.

Por tanto, para consolidar la identidad identificamos la identidad de la marca con dos corrientes que deben confluir: universal y específica. La corriente universal de la marca engloba todos aquellos atributos y características inherentes al lugar y que buscan recoger el sentimiento de pertenencia y unidad al lugar, y la específica es la corriente fluctuante que se fija en función de la dirección que quiera tomar el lugar con respecto a la competencia y su posicionamiento, es decir, qué hace que se diferencie del resto. Como consecuencia se elabora una identidad que recoge los valores y principios de la nación o ciudad.

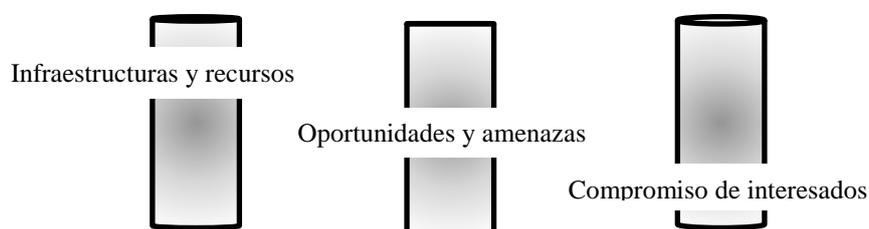
- **Nivel 2: Evaluación del lugar (*Place Evaluation*)**

Tras establecer la dirección que queremos que tome nuestra marca se debe hacer un análisis extensivo de la situación global del lugar para evaluar qué recursos se pueden ofrecer, y qué sectores de la economía deben ser más o menos explotados. Estos serán los cimientos de nuestro modelo pues deben coincidir con la identidad del lugar.

Carecería de sentido que una ciudad invirtiese en infraestructuras con vistas a incrementar su volumen de visitas si los recursos que tiene para ofrecer son limitados, por ejemplo, que una pequeña ciudad de provincias construyese un aeropuerto. Este sería el caso del aeropuerto de Ciudad Real cuyos administradores concursales solicitaron el cierre el 6 de octubre de 2011 por no poder hacer frente a las deudas (Otto, 2011).

El análisis se asemeja al estudiado en el modelo de Gaggiotti, *City Brand Management* donde se analizaban las infraestructuras, los recursos, las oportunidades que tenía la ciudad en ciertos sectores, las relaciones que debían establecerse con los socios actuales y potenciales para valorar el nivel de inversión que necesita la ciudad.

Así, los elementos objeto de estudio a incluir en este nivel y que darán soporte son los que se muestran a continuación:



- **Nivel 3: Experiencia del lugar (*Place Experience*)**

El tercer y último nivel comprende la experiencia del lugar y tratará todo lo relacionado con cómo los terceros interactúan tanto dentro del propio lugar como en el extranjero. Para ello habrá que estudiar lo relacionado con la comunicación de la imagen en sus tres niveles como defendía Kavartzis (2004). Este nivel incluye el conocido elemento *brand articulation* acuñado por Hanna y Rowley (2011) por el que recogen un logo o símbolo con el que se identifica el lugar. Será imprescindible este elemento pues el público objetivo lo identificará teniendo mayor impacto.

Pero no sólo consiste en la creación de la marca en sí, sino también de la experiencia de ese lugar. Es cierto que los hechos o noticias acerca del país afectan directamente a la imagen que se proyecta, pero lo que genera un mayor impacto es la experiencia que se vive en el lugar y que como consecuencia se comparte con los demás a través del *word of mouth*.

Es aquí donde las autoridades y encargados de las agencias de marketing de lugares deben, tras compensar los recursos, encargarse de crear valor y diferenciarse a través de la experiencia que generan. Por ejemplo, a través de planes de actuación, ferias y eventos internacionales, medidas de ayuda y apoyo a estudiantes o inmigrantes consiguiendo atraer talento, innovación e inversión al lugar.

### **4.3 Cuadro comparativo**

A continuación, se ha elaborado un cuadro recogiendo los elementos más significativos que conformarían el modelo propuesto a la hora de consolidar estrategias efectivas de *place branding* y comparando su presencia en los modelos ya estudiados anteriormente.

FACTORES	CIC	CBM	SPBM	NUEVO MODELO
Misión/Objetivos	✘	✓	✘	✓
Evaluación identidad del lugar	✘	✘	✓	✓
Análisis situación global lugar en cuanto a recursos e infraestructuras	✘	✓	✘	✓
Oportunidades y amenazas	✘	✓	✘	✓
Compromiso de los interesados	✓	✓	✓	✓
Comunicación	✓	✘	✓	✓
Creación de experiencia	✘	✘	✓	✓
Implementación y desarrollo	✘	✓	✘	✓

Fuente: elaboración propia

Se observa que los modelos más incompletos son el *City Image Communications*, debido a su excesivo enfoque en la comunicación de la imagen que el lugar transmite; y el *City Brand Management* por su extrema objetividad. El *Strategic Place Brand Model* es exitoso en cuanto al análisis de la identidad del lugar y la comunicación e interacción de las partes interesadas, pero deja de lado el estudio de la misión y objetivos a alcanzar, así como los planes de actuación para llevar a cabo dichos objetivos.

Bajo este recuadro se obtiene este nuevo modelo cuyo esqueleto presenta todos los componentes del *place branding* integrados en un único marco, desde el núcleo hasta la capa más superficial y percibida por el público. A continuación, procederemos a comprobar la aplicabilidad de dicho modelo.

#### 4.4 Aplicación práctica: Ciudad de Bergen

Todo modelo teórico debe cumplir y satisfacer su objetivo a la hora de ponerse en práctica. Para ello, este apartado pretende estudiar la aplicabilidad y efectividad del modelo en relación con un determinado lugar. Para ello la ciudad seleccionada ha sido la ciudad noruega de Bergen.

Bergen es la segunda ciudad más grande de Noruega con 465,3Km<sup>2</sup>, detrás de Oslo, situada



en la costa sudoeste del país y fundada en 1070. Nace como una ciudad mercante, de la navegación y de la artesanía, cuya localización alrededor del mar permitió ser un próspero punto de comercio entre las principales sedes de la Liga Hanseática y el resto de Europa. Así durante el siglo XIII la confederación de ciudades alemanas con fines comerciales estableció en Bergen la oficina internacional con el objetivo de promover dicho intercambio.

A día de hoy, todavía se respira la tradición arquitectónica por toda la ciudad gracias a la tarea de conservación por ofrecer una imagen unificada consiguiendo ser elegida capital europea en el año 2000. A pesar de ser declarado Patrimonio Mundial de la UNESCO en 1979 el muelle “*Bryggen*”<sup>13</sup> donde tenían lugar los intercambios de mercancía por tener carácter integrador, auténtico y digno de proteger y mantener<sup>14</sup>, esta ciudad ha tenido que luchar contra los estereotipos. Los países escandinavos son percibidos como países donde el clima es extremo, la luz del día es escasa y la personalidad de la gente local poco acogedora. Como consecuencia la ciudad ha tenido que invertir en cambiar esa imagen. A través de la propuesta del nuevo modelo, llegaremos a conclusiones y propuestas eficientes de mejora del *place branding* de Bergen.

El primer nivel a abordar es la **identidad del lugar**. La misión de Bergen es ser la única ciudad internacional de Noruega en línea con tres valores: tradición, innovación y cultura. Tiene como objetivo mantener viva la tradición por la historia de sus antepasados y por conservar monumentos originales de la época (de ahí el reconocimiento de la UNESCO). Además, busca proclamarse como una de las ciudades creativas e innovadoras de la zona con la presencia de diversas universidades, museos de ciencia, y galerías de arte. Por último, su reto con respecto al posicionamiento en el plano nacional e internacional es el de una ciudad apasionada por la cultura, musical y gastronómica. El resultado de dicho entramado es una ciudad jovial y animada, lejos de ser una ciudad fría e inhóspita.

La identidad también engloba la uniformidad de la ciudad que se refleja en la uniformidad que presentan las casas de madera del casco viejo y las casas señoriales con tejados de colores que conforman el núcleo urbano que se adentra en las montañas.

Una vez que la identidad de la marca está bien definida y consolidada, este modelo se adentra en el segundo nivel: **la evaluación del lugar**. Este nivel hace referencia a los

---

<sup>13</sup> *Bryggen* (NO): embarcadero (ES)

<sup>14</sup> (*Bryggen* - World Heritage List, s.f.)

recursos e infraestructuras que ofrece la ciudad, que en el caso de Bergen recae sobre tres pilares:

1. La ciudad del comercio: la localización de Bergen permite que sea una entrada a los fiordos y una fuente de ingresos con respecto a la industria pesquera y petrolífera. Desde la inauguración del aeropuerto y su renovación en el verano de 2017, está ganando fuerza como ciudad de negocios y su conexión cada vez mayor con toda Europa y Estados Unidos. También es una de las ciudades que más factura en las épocas estivales gracias al incremento del turismo y la temporada del mercado de pescado. Le acompaña una gran red de transportes por toda la zona.
2. La ciudad de la gastronomía: en 2015 Bergen fue elegida miembro de la red de la UNESCO de ciudades creativas en el área gastronómica gracias a la naturaleza y la baja contaminación que ha hecho posible, centros de producción de alimentos en un marco limpio e incomparable. Tiene una ruta característica por la zona de la ciudad y los alrededores que ofrece catas de todo tipo de pescados y carnes, especialmente característica por la de reno, ballena y arce.
3. La ciudad de los congresos: Bergen aprovecha la oportunidad de albergar eventos musicales todos los años (*Festival Internacional de Bergen*), y eventos deportivos (*Mundial de Ciclismo en 2017*), entre otros. A su vez cuenta con una gran red hotelera que respalda la celebración de eventos internacionales y ferias.

Uno de los avances en los que el Gobierno de Bergen fue crear las PCO (*Professional Congress Organizers*) como organismo de apoyo que ofrece servicios a agencias o empresas con un interés en ofrecer productos en la ciudad pues conoce la forma de trabajar de Noruega, contacta con distribuidores de la zona y recrea planes sociales para favorecer el tráfico económico e incrementar las relaciones entre interesados y el público objetivo.

Por último, es oportuno estudiar el último nivel del modelo eficiente que engloba todas aquellas acciones o planes de comunicación que la ciudad debe llevar a cabo en relación con la **experiencia del lugar**. La cercana relación de la ciudad de Bergen con los fiordos y la naturaleza que le rodea como por ejemplo las siete montañas, hace de ella una

combinación perfecta. La experiencia de Bergen se vive a través de dicha combinación: una ciudad con la naturaleza en el umbral de su puerta. Rutas en *ferry* por las islas, funicular a las dos montañas *Floyen* y *Ulriken*, descuentos a estudiantes, centro comercial con tiendas de las últimas tendencias, paseos por la ciudad, etc.

La experiencia del lugar busca compensar el alto precio que caracteriza al país con las atracciones y servicios que ofrece Bergen. Es por ello que la ciudad cuida los detalles para que la satisfacción sea plena, y la experiencia sea transmitida así a terceros. Durante la crisis en Europa, Bergen no era un destino turístico a primera vista debido a los altos precios y la ausencia de sol y concepción de buen tiempo. Como consecuencia, los encargados de la ciudad y autoridades tuvieron que reinventar la experiencia y ofrecer algo distinto a los sitios de verano: naturaleza 365 días al año.

Al aplicar este modelo a la ciudad de Bergen somos capaces de estudiar en una misma página los valores que le caracterizan, los recursos que tiene para ofrecer y cómo se fusionan entre sí por medio de la oferta de una experiencia. Sin olvidar las amenazas como los lugares cálidos, y las debilidades por el tipo de cambio de moneda que presenta el país, este modelo es capaz de identificar oportunidades y explotar las cualidades del país, tales como la faceta cultural y artística o la paisajística.

## Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este último capítulo pretende recoger y compilar en qué medida se han cumplido los objetivos que se pretendían alcanzar a comienzo del trabajo, en relación con el *place branding* y el desconocimiento que le rodea en cuanto a su gestión:

- I. Los aspectos fundamentales que determinaron la evolución de la aplicación de los principios del marketing a los lugares han sido la disminución de las barreras de entrada gracias a la globalización de los mercados, el interés en potenciar la economía y la posición de las ciudades frente a sus competidores. Dicha evolución se materializó en el cuidado y en la consolidación de la marca que se transmitía a terceros.
- II. Concluimos por tanto que, tras su descubrimiento, numerosos autores orientaron sus investigaciones hacia el estudio del marketing de lugares, pudiendo cumplir uno de los objetivos de este trabajo de definir el concepto de *place branding* como aquella estrategia de marca y otras técnicas del marketing para definir la imagen, la identidad y experiencia que ayuden al desarrollo en todos los ámbitos de un lugar concreto. Reconocido como la marca-lugar por otros autores destacados, comprende medidas a nivel nacional como internacional siempre cumpliendo con las expectativas del público al que se dirige.
- III. En base a la revisión de la literatura, se puede señalar que efectivamente existen conceptos cuyo parecido confunden al lector en ocasiones. Distinto al *place branding* nos encontramos con el *destination branding*, cuyo ámbito de estudio se limita exclusivamente en promover el turismo de un determinado lugar, o el *place marketing* cuyo objetivo es influir sobre un colectivo para que asocie positivamente unos productos con un lugar. A pesar de que ambos conceptos se encuentran relacionados con el *place branding*, este pretende englobar los valores y características propias de un lugar en su conjunto que por medio de eventos u otras estrategias busca ganar ventajas competitivas sobre el resto.
- IV. Este trabajo determina que la interacción entre aquellas personas que intervienen en un lugar, es decir, el valor humano, tienen la capacidad de fomentar el desarrollo e identidad de un lugar. En consecuencia, lo fundamental es identificar el papel o rol de cada uno, desde la creación de vínculos entre culturas, mantener

la comunidad y el interés vivo, transmitir a otras comunidades los valores por los que se rigen, respetarlos y generar expectativas positivas para los que visitan. Manteniendo ciertos principios, tanto el Gobierno como el colectivo que convive en ese lugar, tendrán el poder de atraer riqueza y prosperidad a su lugar, consiguiendo así un eficiente *place branding*.

- V. Al inicio de este trabajo, señalábamos como uno de los objetivos de este trabajo la identificación de la gran repercusión económica y social que tenía el *place branding*, y gracias a los estudios de Anholt (2003) podemos concluir que dicha repercusión se refleja en los seis ámbitos a los que afecta implementar o no dicha estrategia. Estos son el turismo, la exportación de marcas, la política interior y exterior, la inversión en la inmigración, la cultura y el patrimonio, y por último la población. Cada uno de los mencionados aspectos de un lugar, se verá reforzado en cuanto el plan de *place branding* lo mejore. Por ejemplo, si se lleva a cabo un estudio de cara a mejorar las playas de la ciudad, el turismo se verá incrementado, las inversiones aumentarán pues generará empleo, la población estará más satisfecho, etc. La correcta interrelación y gestión de los elementos, supone tener controlado en mayor o menor medida los ámbitos de la ciudad, y con ello el *place branding* generará resultados positivos.
- VI. Tras analizar los tres modelos que explicaban en parte la gestión de los lugares desde distintos puntos de vista, extraemos las siguientes conclusiones:
- a. En primer lugar, la imagen del lugar no puede ser el elemento central de un modelo exitoso de *place branding*, puesto que sesgaría el resultado de la evaluación del lugar. Es por ello que el primer modelo analizado, *City Image Communication* de Gaggiotti quedaría descartado como modelo eficiente para aplicar una estrategia de *place branding*.
  - b. En segundo lugar, el segundo modelo elaborado por Kavaratzis conocido como *City Brand Management* se olvida de los valores intangibles, luego no es válido para cubrir nuestros objetivos porque a pesar de recoger el análisis interno y externo de lugar no analiza ni la identidad, ni los valores que se quieren transmitir, ni la experiencia.
  - c. Con respecto al tercer modelo, el *Strategic Place Brand Management* enunciado por Hanna y Rowley cuenta con la presencia de todos los

elementos de la ciudad, los tangibles y los intangibles, el estudio de la identidad de la marca, la experiencia, etc., sin embargo, se aleja de un ser modo realista pues no realiza un análisis situacional de la ciudad ni elabora un mensaje adecuado a cada problema identificado. Con ello, rechazamos también este modelo para nuestro análisis.

- VII. Tras la evaluación de los resultados, y la negativa por poder cubrir los objetivos por las deficiencias claras presentes en los modelos, la propuesta del nuevo modelo pretende recoger todos los elementos indispensables para llevar a cabo medidas efectivas de *place branding* que generen riqueza en el lugar objeto de estudio. Quiere servir a las autoridades y entidades de la ciudad como guía, a todas las escalas, local, regional o nacional. En él confluyen tres elementos:
- a. El primero se corresponde con la identidad del lugar será la parte más sólida y probablemente la más importante de una ciudad. Sobre ella, se elaboran los principios y valores que quiere transmitir la ciudad, como por ejemplo seguridad, unión, calidad alimentaria, cultura musical, cultura urbanística, etc.
  - b. El segundo elemento representa los atributos y recursos con los que cuenta la ciudad. Edificios, playas, puentes, estadios, servicios de transporte, infraestructuras... Consistirá en realizar una evaluación del lugar con respecto a sus fortalezas y debilidades, y el compromiso de aquellas partes interesadas.
  - c. El tercer y último elemento del modelo es el de ofrecer una experiencia única que sea transmitida a terceros directa e indirectamente, mediante planes sociales, eventos culturales, reformas mobiliarias que afecten al *word of mouth*, es decir, a la comunicación que no se puede controlar. Este tipo de comunicación es la más potente, aquella que nadie puede controlar, de tal manera que, consiguiendo un impacto positivo por medio de experiencias sensibles o tangibles, conseguirá incrementar la atracción e interés por dicho lugar.
- VIII. El análisis de comprobación de la propuesta del modelo se aplicó sobre la ciudad de Bergen (Noruega) con el objetivo de demostrar su aplicabilidad universal en una ciudad poco común y alternativa, pues no se caracteriza ni por su buen clima

ni por sus playas paradisíacas. Se ha conseguido explicar mediante un balance entre los elementos que tiene por ofrecer un lugar, y la identidad, se consigue gestionar y alcanzar una gran ventaja competitiva. Por ello, recomendamos su plena aplicación.

Cumplidos los objetivos de este trabajo de investigación, podemos cerrar este capítulo concluyendo que el *place branding* es una estrategia que se implementa en los lugares con el propósito de mejorar su gestión y fomentar su experiencia a través de la evaluación de sus recursos, oportunidades y fortalezas, así como de la consolidación de su identidad. Los destinatarios de dicho modelo, se recomienda que sean todos aquellos que interactúan en un lugar, identificados en este trabajo desde las personas que habitan, hasta los que no conviven en dicha comunidad, empresas locales, empresas internacionales, el Gobierno, organizaciones, etc. Cuanto mayor sea el rango de aplicación, mayor repercusión generarán las técnicas implementadas, y mayor beneficio supondrá para dicho lugar. Atrás queda la visión de la gestión simplificada de gestionar la imagen de la ciudad como único elemento determinante. Debe haber un equilibrio desde todos los ángulos del lugar.

## **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

A pesar de haber obtenido resultados satisfactorios existen futuras líneas de investigación que me gustaría sugerir, pues, aunque no da lugar en este trabajo se podría plantear para un futuro estudio. Esto es el poder de transformación que tiene el *place branding*. A destacar sería el poder de cambiar una imagen negativa de un lugar, como por ejemplo Colombia y su estrecha conexión histórica con el narcotráfico, o Tailandia con el turismo sexual. Tras conocer los antecedentes y la gran influencia que tiene sobre un lugar la gestión del *place branding*, sería interesante analizar si efectivamente una ciudad o nación es capaz de exprimir al máximo su potencial y dejar atrás connotaciones negativas del pasado.

Otra posible línea de investigación que se deriva de este trabajo sería ampliar la evaluación de la propuesta del modelo con técnicas cualitativas en aquellas relacionadas con las formas de comunicación. Durante el trabajo se menciona que el *word of mouth* es uno de los tipos más importantes de comunicación que no podemos controlar. Interesante sería plantear cómo puede afectar a nuestro *place branding* en el pilar de la experiencia,

e incluso determinar, tras recabar resultados empíricos, acciones reales que puedan ser implementadas para cambiar el rumbo de dicha comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aitken, R., & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. *Journal of Marketing Management*, 27:9-10, 913-933.
2. AM Agência Brasil. (8 de Junio de 2017). *OECD improves growth forecast for Brazil*. Obtenido de BrazilGovNews Presidency of the Republic of Brazil: <http://www.brazilgovnews.gov.br/news/2017/06/oecd-improves-growth-forecast-for-brazil/ocde-editada.jpg/view>
3. Anholt, S. (2002). Foreword to the special issue on nation branding . *Journal of Brand Management Vol. 9 n. 4-5*, 229-239.
4. Anholt, S. (2004). Branding places and nations. En R. Clifton, & J. Simmons, *Brand and Branding* (págs. 213-226). The Economist.
5. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The new brand management for nations, cities and regions*. . Nueva York: Palgrave Macmillan.
6. Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it? . *Place Branding and Public Diplomacy Vol. 4. 1*, 1-6.
7. Ashworth, G. (2009). The instruments of place branding: How is it done? *European Spatial Research and Policy Vol. 16 Number 1*, 10-22.
8. Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1988). Marketing the City: Concepts, Processes and Dutch Applications. *The Town Planning Review*, 59 No. 1, 65-79.
9. Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning. *Bellhaven Press*.
10. *Ayuntamiento Río de Janeiro*. (2009). Obtenido de Empresa de Turismo del Municipio de Río de Janeiro - RIOTUR: <http://www.rio.rj.gov.br/web/riotur/informacoes>
11. Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding*. Oregon: Creative Leap Books.
12. Borges, V. (2018). *Definición de Público objetivo*. Obtenido de Método Marketing : <https://metodomarketing.com/definicion-de-publico-objetivo/>

13. *Brasil - Índice de Desarrollo Humano - IDH.* (2015). Obtenido de Datosmacro.com: <https://www.datosmacro.com/idh/brasil>
14. *Brasil: Economía y demografía.* (15 de Febrero de 2018). Obtenido de Datosmacro.com: <https://www.datosmacro.com/paises/brasil>
15. Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2010). My City - My Brand: The role of residents in place branding. *50th European Regional Science Association Congress.* Jönköping (Suecia).
16. Brunet, F. (2011). Análisis del impacto económico de los Juegos Olímpicos. En B. Cerezuela, M. Gómez, E. Fernández, C. Kennett, & M. de Moragás Spà, *Mosaico Olímpico. Investigación multidisciplinar y difusión de los estudios olímpicos* (págs. 207-2018). Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics. Universitat Autònoma de Barcelona.
17. *Bryggen - World Heritage List.* (s.f.). Obtenido de UNESCO World Heritage Center: <http://whc.unesco.org/en/list/59/>
18. Burgess, J. (1982). Selling places: Environmental images for executives. *Regional Studies*, 1-17.
19. Cadastur. (2018). *Cadastur.* Obtenido de Ministerio de Turismo: <http://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/capa/entrar>
20. Caldwell, N., & Freire, J. R. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Brand Management Vol. 12 N. 1*, 50-61.
21. Canabarro, P. (13 de Agosto de 2012). *Rio 2016 Branding Case Study* . Obtenido de Aduzeedo: Design inspiration: <https://abduzeedo.com/node/74321>
22. Canalis, X. (2016). *Los 10 países del mundo que más turistas e ingresos reciben* . Obtenido de Hosteltur: [https://www.hosteltur.com/123571\\_mapa-10-paises-mundo-turistas-ingresos-reciben.html](https://www.hosteltur.com/123571_mapa-10-paises-mundo-turistas-ingresos-reciben.html)
23. *Dictionary - American Marketing Association.* (s.f.). Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>

24. Dinnie, K. (2003). *Place Branding: Overview of an emerging literature*. Tokyo: Temple University Japan.
25. EMBRATUR & Chias Marketing . (2005). *Plano Aquarela do Brasil: marketing turístico internacional*. Brasilia: Embratur.
26. Enlung, G. (2012). *Nation Branding. A brand new marketing tool on the Global Arena*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
27. *Estadísticas Básicas de Turismo Brasil*. (s.f.). Obtenido de Ministerio de Turismo de Brasil : <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/estat%C3%ADsticas-e-indicadores/estat%C3%ADsticas-b%C3%A1sicas-de-turismo.html>
28. Foley, A., & Fahy, J. (2004). Incongruity between expression and experience: The role of imagery in supporting the positioning of the tourism destination brand. *Journal of Brand Management Vol. 11 N. 3*, 209-217.
29. Gaggioti, H., Cheng, P., & Yunak, O. (2008). City brand Management (CBM): The case of Kazakhstan. *Place Branding and Public Diplomacy*, 115-123.
30. Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. *Journal of Brand Management Vol. 9 N. 4-5*, 262-280.
31. Gomes, M. S. (2013). (Des)(Re)Construções del imaginario social "Mujer Brasileña" en los Discursos Turísticos sobre Brasil en Portugal. *Estudios y Perspectivas en Turismo Vol. 22*, 216-234.
32. Gómez, P. M. (2003). La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas de la orietnación al producto a la orentación al marketing. En P. M. Gómez. Cuadernos de Gestión Volumen 3, N°1 y N°2.
33. González Silvestre, E., & Casilda Béjar, R. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *Empresas Multinacionales Españolas N. 799*, 102-113.
34. Govers, R., & Go, F. (2009). *Place Branding: Global, Virtual and Physical Indetities, Constructed, Imagined and Experienced*. Palgrave Macmillan.
35. Hanft, A., & Popcorn, F. (2001). *Dictionary of the Future: the words, terms and trends that define the way we'll live, work and talk*. Hyeron Books New York.

36. Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management Vol. 14, 3*, 240-254.
37. Hankinson, G. (2015). Rethinking the Place Branding Construct. En K. M., G. Warnaby, & G. (. Ashworth, *Rethinking Place Branding*: (págs. 13-31). Switzerland: Springer International Publishing.
38. Hanna, S., & Rowley, J. (2008). An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol, 4, 1, 61-75.
39. Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27:5-6; 458-476.
40. IBGE - *Brasil en Síntesis: Rio de Janeiro*. (2017). Obtenido de <https://ciudades.ibge.gov.br/brasil/rj/panorama>
41. Jansson, J., & Power, D. (2006). *Image of the city: Urban Branding as Constructed Capabilities in Nordic City Regions* . Suecia: Nordic Innovation Centre Uppsala University.
42. Kasapi, I., & Cela, A. (2017). Destination Branding: A Review of the City Branding Literature. *Mediterranean Journal of Social Sciences Vol. 8 N. 4*.
43. Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Toward a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 58-73.
44. Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding* , Vol 1,1, 59-73.
45. Kavaratzis, M., Hatch, & M.J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing theory* , 1-18.
46. Keskin, H., Akgun, A., Zehir, C., & Ayar, H. (2016). Tales of cities: City branding through storytelling. *Journal of Global Strategic Management V. 10 N. 1*, 31-41.
47. Kirgiz, A. C. (2013). *City branding based on marketing aesthetics*. Lap Lambert Academic Publishing .

48. Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Marketing versión para Latinoamérica*. México D.F.: Pearson Educación.
49. Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management Vol. 9 N. 4-5*, 249-261.
50. Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). *Marketing places: Europe*. Londres: Pearson Education.
51. Kotler, P., Rein, I., & Haider, D. (1993). *Marketing places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. Free Press New York.
52. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005 4th European Edition). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
53. Michalache, S., & Vukman, P. (2005). *Composition with country and corporate brands, Capitalising on the country brand values*. Sweden: Department of Management and Economics Linköping University.
54. Mihalache, S., & Vukman, P. (2005). *Composition with Country and Corporate Brands: Capitalising on the Country Brand Values*. Linköping University, Sweden: Master Thesis in Business Administration.
55. Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
56. Muñoz Martínez, N., & Cervantes Blanco, M. (2010). Marketing de ciudades y "Place Branding". *Pecunia Monográfico*, 123-149.
57. Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia. (Marzo de 2016). *Informe de Económico y Comercial Brasil*. Obtenido de Secretaría de Estado de Comercio España:  
<http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/520B099362A588841D6A0F01CA0DCB75.pdf>
58. Olins, S. (2002). Branding the nation state: The historical context. *Journal of Brand Management Vol. 9 N. 4-5*, 241-248.

59. Otto, C. (14 de Diciembre de 2011). *El aeropuerto de Ciudad Real cierra tres años después de su inauguración*. Obtenido de El Confidencial: [https://www.elconfidencial.com/espana/2011-12-14/el-aeropuerto-de-ciudad-real-cierra-tres-anos-despues-de-su-inauguracion\\_392667/](https://www.elconfidencial.com/espana/2011-12-14/el-aeropuerto-de-ciudad-real-cierra-tres-anos-despues-de-su-inauguracion_392667/)
60. Papadopoulos, N., & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding. Problems and prospects. *Journal of Brand Management Vol. 9 N. 4*, 294-314.
61. Parkerson, B., & Saunders, J. (2005). City Branding: Can goods and services branding models be used to brand cities? . *Place Branding and Public Diplomacy Vol. 1 N. 3*, 242-264.
62. Post, K. (20 de Diciembre de 2004). *Brandtown: Destination distinction or disarray*. Obtenido de Brand Channel.
63. Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki: Helsinki Univeristy of Technology.
64. Reicheld, F. (1994). Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management Vol. 2 N. 4*, 10-22.
65. Reklamebyrå, S., & Puertas, M. (2005). *Portal de los Fiordos Noruegos Ciudad del Patrimonio*. Obtenido de Visit Bergen: [https://en.visitbergen.com/dbimsgs/Profilbrosjyre\\_SPANSK.pdf](https://en.visitbergen.com/dbimsgs/Profilbrosjyre_SPANSK.pdf)
66. *Rio 2016 - Olympic Brand* . (s.f.). Obtenido de Tátil Design de Ideias : <http://tatil.com.br/en/projetos/rio-2016/>
67. Ritchie, J. R., & Ritchie, J. B. (1998). The Branding of Tourism Destinations: Past Achievements and Future Challenges. *Annual Congress of the international Association of Scientific Experts in Tourism Destination Markting: Scopes and Limitations* (págs. 89-116). Marrakech: Peter Keller.
68. Ruzzier, M., & de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a placebrand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research Vol. 66*, 45-52.
69. Salido, R. (1 de Marzo de 2015). *Río de Janeiro celebra su 450 aniversario sumida en profundos cambios*. Obtenido de Agencia EFE, Crónica Brasil Río:

<https://www.efe.com/efe/america/cronicas/rio-de-janeiro-celebra-su-450-aniversario-sumida-en-profundos-cambios/50000490-2549766>

70. Saxena, M. (2013). *Dissertation on branding of cities: Case of Delhi*. Obtenido de Slideshare: <https://www.slideshare.net/saxena.mansi/mansi-saxena-dissertation-on-branding-of-cities-case-of-delhi>
71. Seiders, K., & Voss, G. (2005). *Marketing Theory and Applications . AMA Winter Educator's Conference . Chicago: American Marketing Association Vol. 6.*
72. Todd, R. H. (1977). *A City Index: Measurement of a City's Attractiveness. Applied Urban Research Vol. 5 N. 7, 1-17.*
73. van Ham, P. (2008). *Place Branding: The State of the Art. Sage journals Vol. 616 issue 1, 126-149.*
74. Vázquez-Martínez, U. J. (2015). *Place branding. La gastronomía como valor de marca y factor de atracción turística: el caso de España. Madrid: ESIC.*
75. Zerrillo, P. C., & Thomas, G. M. (2007). *Developing brands and emerging markets: An empirical application . Place Branding and Public Diplomacy Vol. 3, 86-99.*