



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA ATRACCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES A TRAVÉS DE UNA MARCA DE LUGAR

Autora: Patricia María Gálvez Alfonso

Directora: María del Pilar Melara San Román

MADRID | ABRIL 2021

RESUMEN

Este trabajo presenta un análisis detallado del *place branding*. Se determinan cuáles son los elementos y pasos necesarios para crear una marca de lugar. Asimismo, se examina cómo es el procedimiento de creación cuando el objetivo de la marca es la atracción de emprendedores. Con ello, se reproduce un modelo estándar. Su aplicabilidad recae sobre cualquier lugar en el que se pretenda analizar la existencia o no de un *place branding* enfocado al emprendimiento. Finalmente, se contrastan los resultados obtenidos con el caso Suecia.

PALABRAS CLAVE

Marca de lugar, identidad de marca, grupo objetivo, emprendimiento, gestión de lugares.

ABSTRACT

This paper provides a detailed place branding analysis. It determines which are the elements and steps required to create a place brand. Furthermore, it examines the creation procedure when the objective of the brand is to attract entrepreneurs. Thus, a standard model is constructed. The purpose of this model is to analyze whether or not there is a place brand focused on entrepreneurship in the place where it is applied. Finally, the results obtained are contrasted with the Swedish case.

KEY WORDS

Place branding, brand identity, target group, entrepreneurship, place management.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1. PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA.....	1
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	1
3. OBJETIVOS.....	2
4. METODOLOGÍA.....	2
5. ESTRUCTURA.....	3
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	4
1. CREACIÓN DE UNA MARCA DE LUGAR	4
1.1 Evolución	4
1.2 Instrumentos del <i>Place branding</i>	6
1.3 Tipos de marcas de lugar.....	11
1.4 <i>Place management</i>	13
1.4.1 ¿Qué posición ocupa “Place” en el <i>Place Management</i> ?.....	14
1.4.2 Modelos del <i>Place Management</i>	15
2. EL EMPLEO DEL <i>PLACE BRANDING</i> EN LA ATRACCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES.....	31
2.1 Las marcas de lugar y la atracción del talento	31
2.2 Análisis del grupo objetivo: los emprendedores	32
2.3 Factores necesarios para que una marca de lugar sea apta para atraer a los emprendedores	33
CAPÍTULO III. CASO SUECIA	37
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL LUGAR: SUECIA	37
2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES REQUERIDOS PARA TENER UNA MARCA DE LUGAR CUYO OBJETIVO ES LA ATRACCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES.....	38
2.1 Grupo destinatario	38
2.2 Identidad de marca	41

2.3 Factor social	46
2.4 Factor institucional	49
2.5 Factor económico	54
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	57
CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de marca de red relacional	17
Ilustración 2. Modelo de marca de destino	18
Ilustración 3. Modelo de comunicación de la imagen de la ciudad	20
Ilustración 4. Modelo de gestión de marca de ciudad	23
Ilustración 5. Elementos esenciales en la creación de una marca de lugar	30
Ilustración 6. Modelo para la creación de una marca de lugar para la atracción de emprendedores	36
Ilustración 7. Gasto en investigación y desarrollo en relación con el PIB (Suecia 2015-2018)	38
Ilustración 8. Logo "Estocolmo: la capital de Escandinavia" empleado en la marca de lugar sueca	40
Ilustración 9. Características de la personalidad de la marca Sueca	42
Ilustración 10. Logo de Estocolmo que la identifica como la ciudad más inteligente del mundo	44
Ilustración 11. Prisma de la identidad de marca: caso Suecia	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla comparativa de modelos de <i>place branding</i>	25
Tabla 2. Valoración del cumplimiento del requisito: grupo destinatario.	41
Tabla 3. Valoración del cumplimiento del requisito: factor social	49
Tabla 4. Valoración del cumplimiento del requisito: factor institucional	53
Tabla 5. Valoración del cumplimiento del requisito: factor económico	56

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

En la actualidad, la globalización ha provocado que el mundo se encuentre en continuo intercambio, ya sea en términos de información, productos o personas, entre otros. Tal fenómeno tiene multitud de consecuencias. Estas pueden suponer muchas ventajas, como lo son por ejemplo, la internacionalización de empresas, la creación de nuevas oportunidades, la competitividad o el desarrollo tecnológico. Por otro lado, puede nombrarse algún aspecto perjudicial como la pérdida de identidad nacional, la distribución desigual de la riqueza o la difícil diferenciación, pues es mucho más costosa en un mundo tan homogeneizado. Por ello, el *place branding* (equivalente a “marcas de lugar” en terminología inglesa, ampliamente utilizada en este campo) adquiere más importancia que nunca, y se utiliza como una herramienta de posicionamiento estratégico de los lugares, permitiéndoles potenciar sus características diferenciadoras y la consecución de objetivos específicos (Kotler & Getner, 2002).

En los últimos años se han realizado múltiples estudios, fuertemente apoyados en evidencias empíricas e intelectuales, que muestran el impacto del *place branding* a nivel global. Esto no solo se refiere a las estrategias que se llevan a cabo para alcanzar determinados propósitos, sino también a la responsabilidad social que acarrearán los lugares (Dinnie, 2008).

En definitiva, el *place branding* es un ámbito de investigación que se encuentra en continuo desarrollo debido a su importancia, en especial, consecuencia del alcance de la comunicación y las nuevas tecnologías.

2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Desde la realización de un primer acercamiento a las marcas de lugar, se detectan dos aspectos interesantes que justifican la elección del tema.

Por un lado, se identifica que, si bien es verdad que el ámbito del *place branding* ha sido ampliamente estudiado, carece de unicidad. Gran parte de la literatura analiza el *place branding* a partir de los resultados obtenidos del *branding*, de forma que no se dota de una categoría propia a las marcas de lugar. Además, muchos autores investigan tipos de marcas específicas (por ejemplo, Kavartzis sobre el marketing de las ciudades), dificultando la existencia de una teoría general aplicable a todo tipo de marcas de lugar, con independencia de sus objetivos y zona geográfica.

Por otro lado, con carácter general, la literatura del *place branding* está enfocada a su utilidad turística. No obstante, se puede emplear con otros fines, *inter alia*, la atracción de inversión, talento o industrias, sobre los que los autores apenas han examinado. Además, en la actualidad el emprendimiento es cada vez más buscado por los lugares, puesto que ofrece infinitas consecuencias positivas, entre otras: la mejora de estándares de calidad de vida, la generación de riqueza o el impulso al cambio con la innovación. Asimismo, la importancia de estudiar este tipo de *place branding* ha sido evidenciada con la pandemia del COVID-19, en la que el turismo se ha visto gravemente dañado, obligando a muchos lugares a reconstruir sus marcas en busca de otros objetivos.

Es por ello que este trabajo pretende analizar el concepto de marca de lugar hacia la unificación de conceptos y la investigación de un campo menos explorado: la atracción del emprendimiento. Así, se escoge examinar las marcas de lugar cuyo objetivo es la captación de emprendedores, y su posterior aplicación en el caso Suecia.

3. OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como objetivos principales: (i) determinar cómo se crea una marca de lugar cuyo propósito sea la atracción de emprendedores, y (ii) comprobar si Suecia tiene un *place branding* enfocado a la atracción de emprendedores.

A partir de éstos, se buscará alcanzar los siguientes objetivos secundarios: (i) la determinación de un modelo tipo para la generación de marcas de lugar con el objetivo de atraer emprendedores, y (ii) analizar si los factores que se exigen en el *place branding* de emprendimiento difieren de los necesarios a nivel general en la creación de marcas de lugar.

4. METODOLOGÍA

A fin de alcanzar los objetivos mencionados, se realiza un arduo análisis de la literatura. Todo el proceso de elaboración del trabajo se efectúa dentro de un plano investigativo para su posterior aplicación práctica. Así, la recolección de información permite determinar el mejor procedimiento para la creación de una marca de lugar cuyo propósito es la atracción de emprendedores.

Para la revisión literaria se acude a artículos, estudios, libros, páginas web, informes y otros documentos cuya fiabilidad de la fuente pueda ser acreditada. Siguiendo tal metodología se adquieren determinadas conclusiones, las cuales se emplean como base para la elaboración de un modelo tipo sobre el *place branding* cuyo objetivo son los

emprendedores. Asimismo, en el análisis de resultados y aplicación práctica, se hace uso de literatura con la que puedan ser contrastados. Por tanto, se utilizan recursos idénticos y similares a los ya mencionados. Esencialmente, estos son informes y datos proporcionados por instituciones gubernamentales o independientes pero cuyo prestigio y credibilidad han sido reconocidos.

Algunas de las principales bases de datos empleadas son: Google Scholar, EBSCO, ResearchGate, Dialnet y la biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas. Entre otros, se destacan las páginas web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial, el Gobierno de Suecia, y de las instituciones de la UE.

En definitiva, se opta por la utilización de un método de tipo cualitativo aplicado, en el que la base teórica y conclusiones obtenidas, son contrastadas con la realidad. Esto tiene consecuencia en la dificultad de emplear un método cuantitativo, a través de encuestas o entrevistas en el tema a tratar. Así, la metodología elegida tiene como finalidad proporcionar la máxima validez, efectividad y fiabilidad al trabajo, así como la consecución de los objetivos determinados.

5. ESTRUCTURA

El presente trabajo se divide en dos grandes bloques:

1. La revisión literaria. Se examina la evolución de las marcas de lugar, sus elementos y categorización principal, así como los modelos más destacables. Por otro lado, se estudia la técnica del *place branding* en la atracción de emprendedores. De esta forma, la información y conclusiones alcanzadas permiten la generación de un modelo tipo que pueda ser trasladado a la práctica.
2. La aplicación práctica en el caso Suecia de los resultados obtenidos en el anterior bloque. Para ello, se analizan las partes del modelo tipo mediante información de diferentes fuentes.

Finalmente, el último apartado, destinado a las conclusiones, se realiza a partir de toda la información recopilada y resultados alcanzados a lo largo del trabajo.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. CREACIÓN DE UNA MARCA DE LUGAR

En este apartado, se desarrolla cómo se crea una marca de lugar. Para ello, se examina el origen del concepto, sus principales componentes y variantes. Finalmente, se expone la gestión de las marcas de lugar y los modelos existentes que tienen una mayor relevancia.

Con carácter introductorio, es de interés definir el *branding*, pues la evolución de tal término repercute sobre el *place branding*. El *branding* utiliza las marcas como un instrumento para ofrecer valor añadido a los productos o servicios. Así, se combinan diferentes elementos con el propósito de diferenciar el origen comercial de los bienes. Además, tiene como objetivo la creación de determinados sentimientos y asociaciones en las mentes de los consumidores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). La relevancia del *branding*, ha provocado su transformación hacia un aspecto básico de la gerencia en las organizaciones, y da lugar, a la consideración de la marca como una entidad multifacética.

Dicha concepción puede ser trasladada al *place branding*. De tal forma que, se incorpora la marca como un activo intangible en los territorios, creando asociaciones con los consumidores de determinados valores y características que permitan diferenciarse del resto de lugares. De esta forma, la creación de marcas de lugar pone de manifiesto los valores y atributos del lugar, buscando la promoción del mismo en términos turísticos, comerciales y de otros fines (Domeisen, 2003).

1.1 Evolución

Puesto que el objetivo de este trabajo no es profundizar sobre la historia de las marcas de lugar, no procede realizar una minuciosa investigación acerca del origen del concepto marca de lugar. No obstante, resulta relevante realizar un primer acercamiento a la evolución del *branding*, así como al posterior surgimiento del *place branding*.

Desde el principio de la historia de la humanidad, se han observado prácticas relacionadas con la creación de marcas. Ejemplos de ello son, las pinturas rupestres o la marca a animales. Son dos los propósitos del nacimiento de las marcas: (i) la identificación de bienes, de forma que se facilite su reconocimiento; (ii) la diferenciación de productos y servicios, de otros fabricantes. En consecuencia, se observan las siguientes ventajas: la posibilidad de ejercer determinados derechos sobre

los bienes (como por ejemplo, el dominio o la propiedad industrial), y la creación de una ventaja competitiva a través del valor añadido de aportan las marcas (Yang, Sonmez, & Qinghai, 2012).

Los primeros ejemplos de *branding* tienen lugar en India, Grecia, Roma y China; en la forma en la que se grababan los objetos y se les incorporaba información relativa a la propiedad (Briciu & Baican, A brief history of brands and the evolution of place branding, 2016). En el siglo XIX, con la llegada de la Revolución Industrial, se hace esencial crear un marketing que hiciese que los consumidores confiaran, tanto en los productos que se producían de forma masiva, como aquellos a los que estaban acostumbrados a obtener de forma local. Algunos de los primeros productos en ser “marcados” fueron los pertenecientes a Campbell *soup*, Coca-Cola, *Juicy Fruit* gum y Quaker Oats (Briciu & Baican, A brief history of brands and the evolution of place branding, 2016).

En lo relativo al *place branding* son los británicos S.Anhokt, K. Dinnie y W. Ollinsm los pioneros en esta materia, quienes conceptualizan las pequeñas iniciativas que poco a poco van constituyendo el concepto de marca de lugar. Así, surgió en la Francia del siglo XIX la idea de comunicar una imagen del país que se relacionase con el lujo. Sin embargo, no es hasta el siguiente siglo, en la década de los 80, el momento en el que un país, España, formaliza e inicia un proceso de gestión de una marca, potenciando su carácter turístico: sol y la playa (Chias, 2010). No obstante, y como ocurrió con la noción del *branding*, debemos diferenciar el momento en el que se materializa definitivamente como concepto corporativo. Esto decir, cuando éste alcanza la consideración de técnica y herramienta valiosa del marketing y de la gestión.

Los siguientes acercamientos a la creación de marcas de lugar, fueron realizados por autores como Michael Porter en 1990, con la idea de competencia entre países. Otros estudiosos de la materia son, *inter alia*, Kotler, Haider y Rein; y Anholt, el cual elabora la idea de *nation branding* relacionada directamente con el marketing y la gestión empresarial. De esta forma, surge la promoción de las marcas de lugar y con ello, el interés por realizar estudios y desarrollar técnicas y estrategias que mejoren y creen marcas de lugar en las ciudades o países (Leca Cedolin, 2015).

1.2 Instrumentos del *Place branding*

En este apartado, discutiremos los elementos del *place branding* mencionados por la literatura. No obstante, seleccionaremos los más discutidos y ampliamente aceptados por los autores: la identidad de marca; la imagen de la marca; la cultura y las infraestructuras y diseño del lugar. Dicha elección ha sido motivada porque, tales elementos se muestran como necesarios en los modelos de creación de marca de lugar (expuesto en el apartado 1.4.2 del presente capítulo), mediante mención expresa e implícita.

A) La identidad de la marca

La identidad de la marca también es considerada la singularidad de la misma y, sin perjuicio de que es entendida desde diferentes perspectivas, todas ellas se centran en la creación de asociaciones concretas de atributos, valores y características al lugar, y en consecuencia, a sus productos, servicios, residentes, interacciones, etc. Esto se debe a que todas las definiciones de identidad de marca concluyen que gozar de una identidad significa ser uno mismo, guiarse por objetivos personales diferentes de los de otros y resistentes al cambio (Kapferer, 2012). **La identidad de marca es el componente asociado a la creación de la esencia de la marca.** Los elementos clave de la identidad de marca son los atributos funcionales y vivenciales de la marca (Hanna & Rowley, 2011).

Kapferer (2012) propuso por primera vez el concepto de identidad de marca. Este autor defiende una perspectiva de la identidad que se inclina a la creación de la misma por quienes quieren vender el producto o servicio, no por los consumidores. Además, dentro de la identidad encuentra seis dimensiones esenciales en su elaboración, lo que llama “el prisma de la identidad de marca”. Estas son las siguientes: (i) el *physique*, incluye los atributos físicos de la marca (el “prototipo de marca”); (ii) la personalidad, que resulta en la creación de un personaje particular y diferenciador; (iii) la cultura, es decir, la ideología de la marca; (iv) la relación que tiene la marca con sus consumidores; (v) el reflejo del consumidor, en cuanto a cómo es el consumidor que se utiliza la marca (qué transmite y proyecta el “consumidor tipo”); y (vi) la propia imagen, respecto a la proyección que tiene el consumidor de sí mismo por utilizar la marca. Todo ello es trabajo de la marca. No obstante, lo más relevante es el mensaje que comunica y por ello, también los símbolos y medios que ese emplean para definir la identidad y transmitirla.

Por un lado, **la identidad de la marca puede reflejarse en un personaje concreto cuidadosamente seleccionado para la representación del lugar.** Mediante la asociación entre individuo y lugar. Éste último se impregna de aquellas cualidades únicas de un determinado personaje, siempre que resulten afines a la identidad de marca pretendida. Esta técnica, conocida como “Gaudí gambit” es la empleada en la ciudad de Barcelona, como consecuencia de los múltiples diseños y construcciones de Gaudí en la ciudad, le es transferida atributos de la personalidad del arquitecto (Ashworth, 2009). Igualmente, puede denominarse “celebrity branding”, mediante el cual el lugar es una proyección de la personalidad de un famoso que pueda ser representativo del lugar. Ahora bien, esta estrategia puede originar diferentes problemas, entre ellos, la permanencia (ya que determinados individuos pueden ser ventajosos únicamente por un tiempo determinado, consecuencia del cambio de tendencias); la asociación con personajes controvertidos (atrayendo a un público concreto y creando rechazo en otros); o la difícil coordinación y coherencia entre los grupos de interés.

Asimismo, **la identidad de la marca puede entenderse como la trasposición de atributos asociados a los productos, servicios y residentes de un lugar.** La utilización de “estereotipos nacionales y culturales que influyen en las percepciones y evaluaciones de las marcas” (González Silvestre & Casilda Béjar, 2002), en función de las creencias desarrolladas por los consumidores con el fin de dotar al lugar de una personalidad concreta.

Por otro lado, **existen autores que consideran que la personalidad del lugar puede derivar de la asociada a ciertos bienes.** Estos bienes representan iconos culturales, y tienen especial relevancia en el lugar donde se crea el *place branding*. Estas llamadas “marcas icónicas” deben expresar una historia y valor para los consumidores; así como desarrollar mitos e ideas altamente representativas y admirables (Holt, 2004).

Por todo ello, podemos concluir que la identidad de una marca hace referencia al desarrollo de características atribuibles a un lugar. Estas han de ser, o bien únicas, o bien deben encontrarse altamente potenciadas por algún motivo concreto. Tal motivo puede tener causa en: el origen de un personaje histórico, el desarrollo de una industria concreta y atributos llamativos comunes en los residentes del lugar, entre otros.

B) La imagen de la marca

A diferencia de la identidad, la cual tiene una intención clara de diferenciación cuando se crea y muestra la perspectiva de la empresa, la imagen de la marca es la percepción del consumidor (Kapferer, 2012). **La imagen hace referencia a la percepción que se tiene de la identidad de una marca de lugar.** Es decir, en vez de aquellos atributos que se pretenden asociar al lugar por los motivos anteriormente indicados, discutimos los que realmente perciben los consumidores. A este respecto y siguiendo el razonamiento de Kapferer, la identidad de marca es responsabilidad del emisor (creador de la marca), y la imagen del receptor (consumidor). Igualmente, la identidad se transmite mediante diversos elementos que conforman el mensaje, y la forma en la que los receptores lo descodifiquen resultará en la imagen de la marca.

Otra manera de definir la imagen de marca, es a través de las impresiones, la información y las opiniones que tiene el consumidor. Como consecuencia de que la imagen sea la forma en la que la marca se halla en la mente de los consumidores, es la herramienta que despertará atracción o no, en los consumidores (Tinto Arandes, 2008). Por tanto, **la imagen se presenta como el resultado de la experiencia del individuo.**

En suma, es vital que todas las formas de comunicación se encuentren alineadas, manden un mensaje coherente, veraz y preciso con la marca de lugar. Esto se hará por múltiples canales: medios de comunicación, actividades de la ciudad, comercios, *life style*, políticas instauradas, etc.

C) La cultura

Se ha discutido que, incluso cuando el propio país no gestiona una marca de lugar como propiamente, inevitablemente los individuos desarrollan una imagen de estos, la cual es activada con la simple pronunciación de sus nombres. La toma de decisiones de los individuos, en cuanto a las compras, inversión, cambios residenciales y viajes, se ven directamente influenciadas por las imágenes de los países (Kotler & Getner, 2002).

La cultura afecta tanto a la percepción como a la efectividad, pues funciona como una **f fuente de información para los consumidores.** Es decir, “la cultura implica una producción material y simbólica que se construye social y colectivamente” (Aitken & Campelo, 2011, pág. 915). Las asociaciones que realizan los individuos respecto a las culturas como consecuencia de la información recibida, tienen impacto sobre los lugares. En este sentido, ha sido demostrado que los consumidores emplean la

información del país de origen como un indicador de calidad, pues la actitud de los individuos se ve directamente afectada, incluso cuando ya han tenido la oportunidad de experimentarlos y compararlos con servicios o productos idénticos o similares (Kotler & Getner, 2002). Esta teoría es aplicable más allá de los productos materiales, en términos de atracción de individuos a un lugar concreto como consecuencia de la calidad que ofrecen.

Por otro lado, la cultura tiene una **función de contextualización**, permitiendo a los consumidores compararla con otros lugares, pues éstas proporcionan contextos en los que se pueden situar las marcas (Aitken & Campelo, 2011). De esta forma, no solo la propia cultura puede tener un impacto positivo o negativo en función de las asociaciones que realizan los consumidores, sino que es un factor comparativo importante, especialmente en el *place branding*. Con independencia del propósito de la marca de lugar (turístico, profesional, industrial, etc.) tendrá efecto directo, pues el factor cultural será tomado en cuenta siempre en la toma de decisiones del consumidor, y será comparado con diferentes culturas, pudiendo disminuir entre aquellas más similares, entrando en juego otras variables.

De igual forma, la cultura implica un **sentimiento de afiliación** derivado de la idea de comunidad. Esta idea de comunidad trasciende las fronteras geográficas tradicionales y asume una afiliación de identidad (Muniz & O'Guinn, 2001). Una cultura implica valores, creencias y costumbres comunes, en definitiva, acciones y características compartidas por un grupo. La participación en un grupo es un sentimiento altamente deseado por la generalidad, por tanto, la creación de una marca de lugar que acoge al individuo que la consume y lo hace partícipe de una comunidad puede resultar tremendamente beneficiosa.

Por otro lado, la cultura juega un **doble papel** en las marcas de lugar actuando como **medida del impacto en la percepción**, ya que no solo influencia la concepción que un individuo tiene del lugar que sostiene una determinada marca, sino la propia cultura del individuo. Esto es consecuencia de la subjetividad existente en los estereotipos que cada persona y grupo de personas sostiene de un determinado lugar (Kotler & Getner, 2002). Por ello, en ocasiones la cultura del individuo colapsará con la de la marca de lugar, provocando un impacto mayor.

D) Infraestructuras y diseño del lugar

Este elemento engloba, no solo el aspecto, sino también todas aquellas infraestructuras que proyectan lo que puede ofrecer el lugar en términos de servicios, facilidades, estructuras, actividades etc. En este sentido, la apariencia del entorno físico dependerá, esencialmente de los responsables de la planificación local. De forma que, estos contribuirán a la calidad visual del diseño, siendo un importante instrumento de la marca de lugar (Ashworth, 2009).

Por un lado, destacamos los edificios, las construcciones reputadas y los entornos naturales característicos. Tienen **un papel simbólico**, debido a la historia que representan o al significado proveniente de su diseñador. Si bien, la promoción de estas construcciones resulta realmente beneficiosa para la atracción de consumidores y la creación de una determinada marca de lugar, puede causar desventajas. Algunos ejemplos son: el turismo masivo o de corta duración, la falta de estimulación de actividades culturales locales, o el mal uso del lugar. “Al igual que ocurre con otros instrumentos de marca, la creación de un buque insignia no es suficiente: debe integrarse en un conjunto más amplio de políticas” (Ashworth, 2009, pág. 16).

Igualmente **existen diseños que son parte de la esencia de un lugar sin necesidad de ser una representación concreta**, como las ya indicadas. El objetivo es que el lugar sea identificable para todas las personas, siendo los espacios públicos una declaración de una identidad singular. Esto sucede cuando las viviendas tienen una arquitectura muy peculiar, por ejemplo. Es decir, se busca la creación de un diseño que permita el reconocimiento inmediato del lugar, de forma casi inconsciente (Ashworth, 2009).

Asimismo, son múltiples los componentes del diseño que tienen un impacto positivo en la creación de la marca, como es la implantación de un transporte público de calidad, aeropuertos, universidades, hospitales, entre otros. Así, **suponen una serie de facilidades y ventajas sobre otros lugares** La búsqueda de calidad para los grupos objetivos, resulta un elemento esencial en el *place branding*, tanto en la dimensión turística como de cualquier rango. Esta calidad se encuentra, en particular, en el ambiente, la seguridad y las posibilidades de alojamiento (Almeyda-Ibáñez & George, 2017). Además, Keller (2013) identificó siete dimensiones de la calidad del producto que han de trasladarse a la marca: rendimiento, características, calidad de conformación, fiabilidad, durabilidad, capacidad de servicio, estilo y diseño. La actitud que se tiene frente a la marca dependerá de la calidad que la marca irradie y la experiencia del

consumidor (Aaker & Keller, 1990). No obstante, este autor señala que los modelos multiatributos, incluyen un componente general de actitud hacia la marca que no se explica por el valor de los atributos. Además, debe tomarse en consideración que dependiendo del objetivo de la creación de la marca de lugar (atracción de turismo cultural, turismo vacacional, inversión, profesionales, etc.), la calidad debe centrarse en diferentes atributos y el nivel de calidad variara acorde con las exigencias y necesidades del público objetivo.

1.3 Tipos de marcas de lugar

Son múltiples las clasificaciones de marcas de esta área recogidas en la literatura. Tales clasificaciones tienen relevancia respecto al enfoque que quiera darse de la marca, pues variará el tratamiento de la misma. Además de desglosar las marcas de lugar en función del tipo de región geográfica (como *city branding* o *country branding*)¹, hay autores que diferencian las marcas en función del objetivo que persiguen: *destination branding* y *cultural branding*. En este apartado se realiza un análisis de estos conceptos, en línea con las categorizaciones más populares de la literatura.

A) La marca de destino o *destination branding*

La marca de destino es un tipo de *place branding*, cuyo objetivo es la atracción turística al lugar. Esta categoría de marca de lugar, es entendida como el desarrollo de la esencia del lugar con el propósito de crear una valiosa relación emocional entre lugar y sus visitantes, de forma duradera (Briciu, 2013).

Con frecuencia se emplean indistintamente los términos “marca de destino” y “marca de lugar”. No obstante, la marca de destino se distingue por el propósito turístico (Campelo, Aitken, Thyne, & Gnoth, 2014). Esto puede justificarse a través de la propia ligística de los conceptos: “lugar” tiene un significado mucho más amplio que “destino”, si bien este último siempre conlleva el concepto de “lugar”. En definitiva, la marca que utiliza el destino implica únicamente una perspectiva turística, el *place branding* incluye además las interacciones de un lugar con su entorno: las políticas, la inversión, el comercio, la inmigración y los medios de comunicación (Briciu, 2013).

Por otro lado, la relación dinámica entre el destino y los consumidores potenciales (turistas), se basa en la suma de percepciones que tienen del lugar. Dichas percepciones

¹ Cuya principal diferencia reside en tipo de región en la que se crea la marca de lugar: país (*country branding*) o ciudad (*city branding*).

incluyen elementos, tales como, la información recibida; la experiencia; los prejuicios y el desarrollo de la marca. Todo ello, influirá en la actitud hacia el destino a nivel emocional (Briciu & Briciu, 2019).

En suma, la marca del destino es la parte del *place branding* que denota la dimensión turística de un lugar. Su grupo objetivo (los turistas) pueden pertenecer a diferentes audiencias: turistas culturales, de aventuras, de lujo, etc.

B) La marca cultural o *cultural branding*

El *cultural branding* es otra categoría del *place branding*. Éste consiste en la creación de marcas culturales. Éstas representan símbolos de determinados movimientos, emociones, creencias y otros significados conocidos por una determinada sociedad. La marca es vista como un producto con historia que pone en juego mitos compartidos que de alguna forma se puedan relacionar con el consumo (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2020).

Las marcas culturales tienen un funcionamiento similar a la promoción de productos culturales (novelas, películas, políticos, deportistas, cantantes, etc.). Arvidsson (2006) aportó diferentes pautas que describen tal funcionamiento. En primer lugar, debe realizarse un análisis acerca de la relación de la marca con una determinada cultura y formas de cultura masiva. Por otro lado, el *place branding* ha de potenciar la parte de la personalidad de la marca relativa a la ideología y simbología. Esto se debe proyectar tanto en lo material (aspecto físico) como inmaterial (el resto de los elementos y acciones). Finalmente, se utiliza la llamada “cultura de red”. Esta tiene lugar cuando la mediatización ha progresado tanto que, la información transmitida no sigue a la realidad, sino que la realidad se crea a partir de la transmisión de determinada información.

En esencia, el *cultural branding* es una forma de marca de lugar que potencia aquellos rasgos de la personalidad de la marca relacionados con la cultura. Es decir, la simbología, la ideología, las aspiraciones y los ideales. Con ello, el consumidor de la marca pasa a formar parte de la vivencia de un tipo de cultura definida, sólida y diferenciada.

1.4 Place management²

En este apartado examinaremos la técnica del *place management*, delimitando sus elementos y describiendo los modelos más relevantes en la materia.

Primero, para la comprensión de sus orígenes debe tomarse en consideración que son muchos los factores que han incrementado la competencia entre los lugares, en lo relativo al turismo, la inversión, la adquisición de nuevos residentes y la atracción de trabajadores cualificados. Entre ellos, se encuentra la globalización, pues este proceso económico, tecnológico, social y cultural provoca transformaciones sociales de carácter mundial. Productos, servicios, tecnología y características que con anterioridad solo se podían encontrar en determinadas regiones, se han expandido por todos los continentes. En consecuencia el mundo es muy homogéneo. Esto ha provocado un impacto negativo respecto a la diferenciación y las ventajas competitivas derivadas de los lugares. Los individuos, empresas y gobiernos muestran interés en el establecimiento de una marca de lugar para la promoción del mismo frente a diferentes grupos destinatarios.

La percepción de un lugar puede diferir significativamente debido a las diversas perspectivas e intereses de los distintos grupos destinatarios (Zenker et al., 2010). Por lo tanto, la creación de marcas de lugar debe centrarse en la percepción de la marca que poseen sus diferentes públicos objetivo, para así desarrollar estrategias que resulten ventajosas.

Braun, E. y Zenker, S. (2010), en su adaptación del concepto corporativo de la marca al *place branding*, interpretan la marca de lugar como una red de asociaciones en la mente de los consumidores. Tal red se compone por los valores, la cultura y necesidades de los *stakeholders* o grupos de interés, que se manifiestan mediante elementos visuales, verbales y de comportamiento.

En definitiva, el *place management* abarca todos los procesos de creación de significado. Desde el diseño de la estrategia hasta la coordinación y ejecución de la misma. El Instituto de Gestión de Lugares (*Institute of Place Management*) define este término como “un enfoque coordinado, basado en la región y en los múltiples grupos de interés para mejorar los lugares, aprovechando las aptitudes, experiencias y recursos de los sectores privado, público y voluntario” (Parker, 2011).

² *Place Management* es la traducción anglosajona de Gestión de lugar

1.4.1 ¿Qué posición ocupa “Place” en el Place Management?

Con el fin de comprender el funcionamiento de esta forma de gestión, es necesario acotar el significado del término “lugar” y determinar cuál es su relación con el *branding*. Agnew (1987) empleó tres términos para definir un lugar: *locale* (localidad), *location* (ubicación) and *sense of place* (sentido del lugar). La primera indica el escenario en el que las relaciones e interacciones tienen lugar. Por otro lado, la ubicación delimita la zona en términos geográficos. Finalmente, *sense of place* hace referencia a las emociones asociables al lugar. Estos tres elementos complementarios conforman el lugar sobre el que se ha de crear la marca, de ellos se deducen las características a potenciar y los conceptos que deben desarrollarse pues se asociarán con esa marca de lugar.

Por otro lado, Massey (2005) determina que los lugares son el resultado de relaciones sociales, y por ello todas las particularidades se relacionan directamente con las interacciones no con el lugar en sí. Si bien es verdad que, esta definición puede resultar radical, clarifica la necesidad de promoción de las personas. En este sentido, Massey niega el mérito de cualidades atractivas o extraordinarias al propio espacio físico y lo redirige a las relaciones sociales existentes.

De igual forma, Lefebvre (1991) en su estudio acerca de los lugares, concluyó la existencia de tres dimensiones esenciales: “espacio percibido”, “espacio concebido” y “espacio vivido”. El espacio percibido hace referencia a la forma en la que una sociedad en un momento determinado hace uso del mismo, por tanto, lo impregna de un significado. Por otro lado, el espacio concebido es el que surge de los cambios implementados por los planificadores (esencialmente, los gobiernos) en cuanto a la estructura del espacio y su ordenación. Se trata de una dimensión con carácter material. Por último, Lefebvre define el espacio vivido como “el espacio directamente vivido a través de sus imágenes y símbolos asociados”. Es decir, habla de la perspectiva más puramente espiritual del individuo. Este autor plantea las diferencias y relaciones de los elementos físicos de los lugares con los elementos no corpóreos derivados de las relaciones sociales y los significados procedentes de éstas.

De todas estas definiciones de lugar se puede deducir que, en cualquier caso, **de los elementos materiales se desprende inevitablemente determinadas características que establecen la forma en la que las relaciones sociales se desenvuelven**. Así, se crean una serie de características, símbolos y valores comunes que dan lugar a la cultura

social. Finalmente, **las asociaciones realizadas por los individuos dotan al lugar de múltiples significados**. Todo ello, es relevante en el proceso de creación y gestión de una marca.

1.4.2 Modelos del Place Management

En este apartado se exponen algunos de los principales modelos del *place management* desarrollados en las últimas dos décadas, siendo esencialmente, los más explícitos y holísticos en la literatura (Hanna & Rowley, 2011). En primer lugar, se muestran aquellos modelos dirigidos al marketing de lugares de forma amplia, por tanto, aplicables a cualquier zona geográfica. Finalmente, se estudian aquellos modelos cuyo enfoque principal se delimita al *place branding* de ciudades, sin perjuicio de que éstos sean extrapolables.

Debe tenerse en consideración que la literatura desarrolla modelos de *place management* específicos a cada caso de estudio. Es decir, no genera un modelo estándar aplicable a la generalidad. No obstante, de ellos se pueden deducir herramientas y claves compartidas por los mismos, esenciales en la gestión de marcas de lugar. Por ello, en este apartado analizaremos los modelos con el objetivo de concluir elementos comunes de todo ellos, que posteriormente sean evaluables en el caso Suecia.

Los modelos cuya finalidad es la creación de una marca de lugar aplicable a cualquier zona geográfica son los siguientes:

A) La marca de red relacional

Este modelo de Hankison (2004), divide la marca de lugar en una marca central y cuatro categorías de relaciones con la marca. Debido a que estas relaciones tienden a reforzarse y evolucionar con el paso del tiempo, se definen como dinámicas.

La llamada marca central equivale a la identidad de la marca de lugar. Esta consiste en: (i) *la personalidad*, esencialmente conformada por asociaciones simbólicas y contextuales; (ii) *el posicionamiento*, es decir, la competitividad medida por el parecido con otros lugares y su capacidad para mostrarse única en función de los atributos determinantes. (iii) Finalmente, *la realidad* es el tercer elemento de la marca centra. Esta se materializa a través de la experiencia, la cual requiere que la personalidad y el posicionamiento sean elementos fuertes y arraigados. De lo contrario, la experiencia prometida no puede ser alcanzada. El modelo concluye que debe darse la “combinación

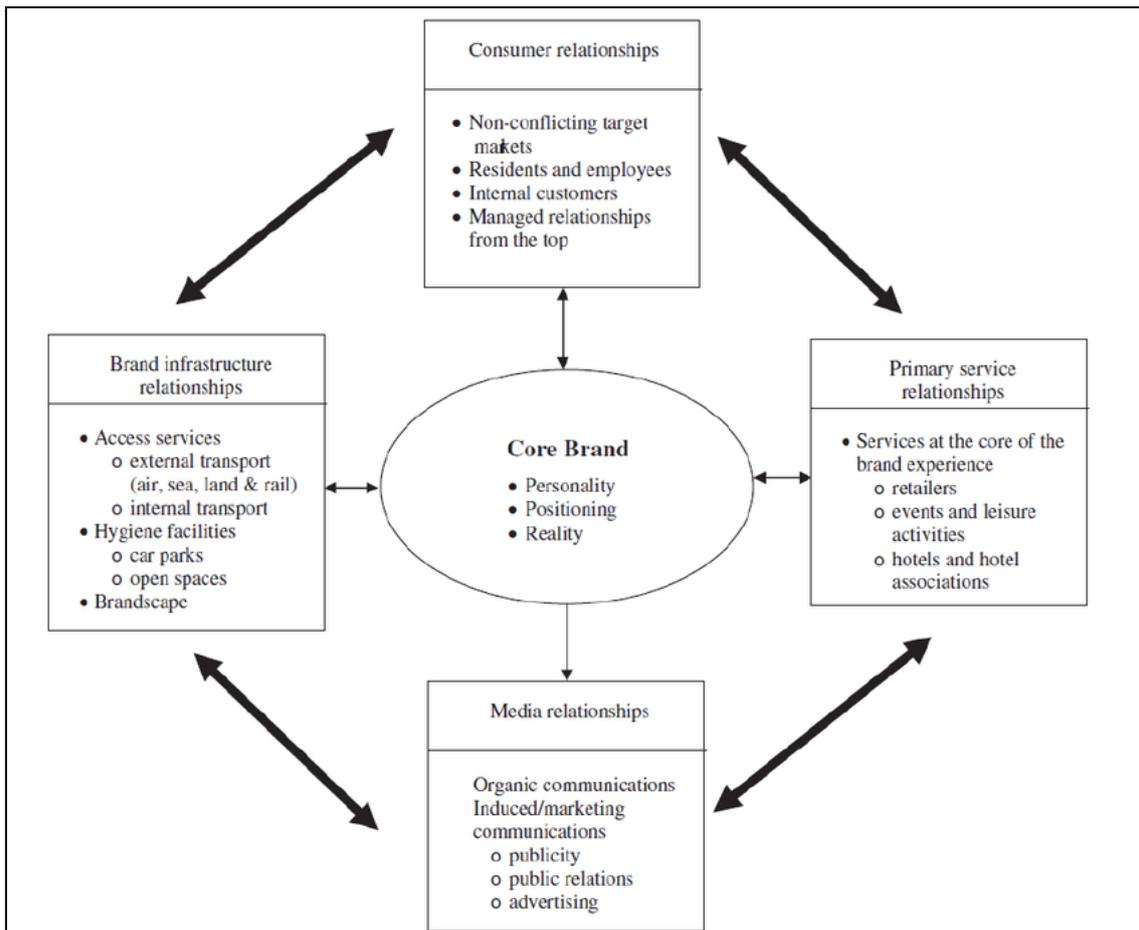
de un marketing imaginativo. Este debe reflejarse en la inversión en los servicios e infraestructuras.

Respecto a la categorización de las relaciones, se denominan de la siguiente forma:

1. *Los consumidores* son receptores de la estrategia de marca. Su relación con la marca central condicionará el éxito de la misma. La recepción se hará a través de las restantes categorías.
2. *Los servicios primarios* son aquellos que producen en la marca central. En función de cómo sea la marca central se requerirán un tipo de servicios primarios, como pueden ser *retailers*, hoteles, empresas de la industria del ocio, etc.
3. *Los servicios secundarios o infraestructura de la marca* se componen de tres elementos. El primero de ellos es la accesibilidad (transporte público, comunicaciones, aeropuertos, etc.). Segundo, los servicios secundarios deben encargarse de la limpieza y facilidades existentes en la zona geográfica. Esto es, parques, lavabos, limpieza de las calles, entre otros. Finalmente, esta categoría incluye el cuidado del paisaje, en cuanto a los edificios, los monumentos, la concentración de construcciones con un motivo determinado, los centros históricos, etc.
4. *Los medios de comunicación*. Hace referencia a la educación y el arte, principalmente. Debe emplearse “no para cambiar la imagen de una realidad que permanece igual, sino para comunicar los cambios que suceden en la realidad de la marca”.

Todos los servicios se muestran esenciales, en especial, aquellos primarios pues en el desarrollo de la marca central posibilitan el funcionamiento del corazón de la misma (comercios, eventos, organizaciones, etc.). La comunicación es esencial para que la marca central sea exitosa, ya que la identidad que se proyecta mediante los canales de comunicación es la que los consumidores percibirán. Por último, en la gestión de la marca debe considerarse tanto el público objetivo como los propios residentes del lugar, pues todos ellos son consumidores de la *place brand*.

Ilustración 1. Modelo de marca de red relacional



Fuente: (Hankinson, 2004)

De este modelo concluimos:

1. La selección del grupo destinatario es crucial. Debe abarcarse todo el público necesario (incluidos los locales de la región) y asegurarse de que es compatible con las características de dicha sociedad. De lo contrario, no solo las categorías quedarían afectadas, sino que un elemento clave de la marca central (la identidad) quedaría dañado.
2. La falta de coordinación y comunicación de todos los cambios y factores afecta negativamente a la rentabilidad de la marca.
3. No existe una categoría que defina las relaciones que han dado lugar a la marca central. Por tanto se infiere que la personalidad, simbología y cultura se encuentra en un nivel superior y diferenciado a aquellas que se dedican exclusivamente a esculpir la marca de lugar. Este modelo separa por un lado lo inherente a la marca central. Por otro, todo lo que tiene impacto al construirla,

por ejemplo: la creación de servicios que potencien ciertos atributos, la búsqueda de objetivos y adaptación a ellos, la transmisión de novedades, etc.

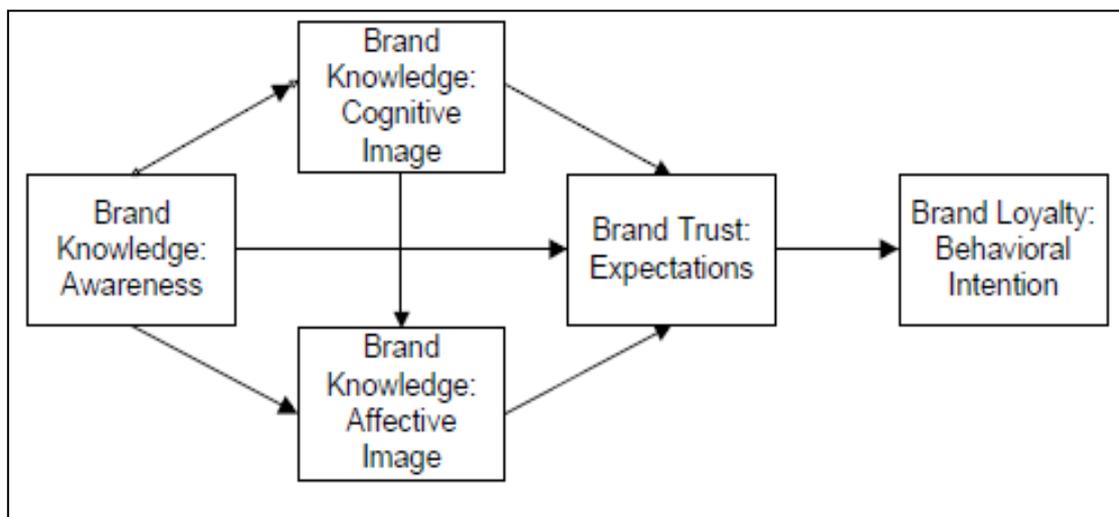
4. Las categorías de relaciones deben, en cualquier caso, adaptarse a la marca central.

B) Modelo de marca de destino

El modelo de marca de destino de Hsu y Cai (2009), combina los siguientes conceptos: (i) conciencia de marca; (ii) imagen de marca cognitiva; y (iii) imagen de marca afectiva. Estos componen el conocimiento de marca. Consecuentemente, derivan en la confianza de la misma que confiere la lealtad. Este modelo consta de tres nociones principales:

- i) *El conocimiento de marca.* Es la combinación de concienciación de la marca (el nivel de familiaridad), la imagen cognitiva y la imagen afectiva. Se discute si esta imagen debe crearse a priori o a posteriori de la visita al lugar. Se confirma que la imagen conformada por la impresión de los elementos y atributos del sitio, en su dimensión cognitiva resulta anterior a la afectiva.
- ii) *La confianza de la marca* se define como la disposición del consumidor a confiar en la capacidad de la marca en el cumplimiento de expectativas.
- iii) *La lealtad de la marca* es la consecuencia de la anterior pues en vistas al cumplimiento de expectativas, el comportamiento recaerá en una intención de acudir al lugar, así como de recomendarlo a otro.

Ilustración 2. Modelo de marca de destino



Fuente: (Hsu & Cai, 2009)

Este modelo adapta al *place branding*, elementos fundamentales del *branding*. Además, pretende desarrollar una estrategia de gestión de marcas de lugar. No obstante, tiene un enfoque esencialmente turístico. Sin perjuicio de lo anterior, algunas conclusiones de este modelo pueden extrapolarse a modelos de gestión de marca con objetivos diferentes al turismo. A continuación, se enumeran dichas conclusiones:

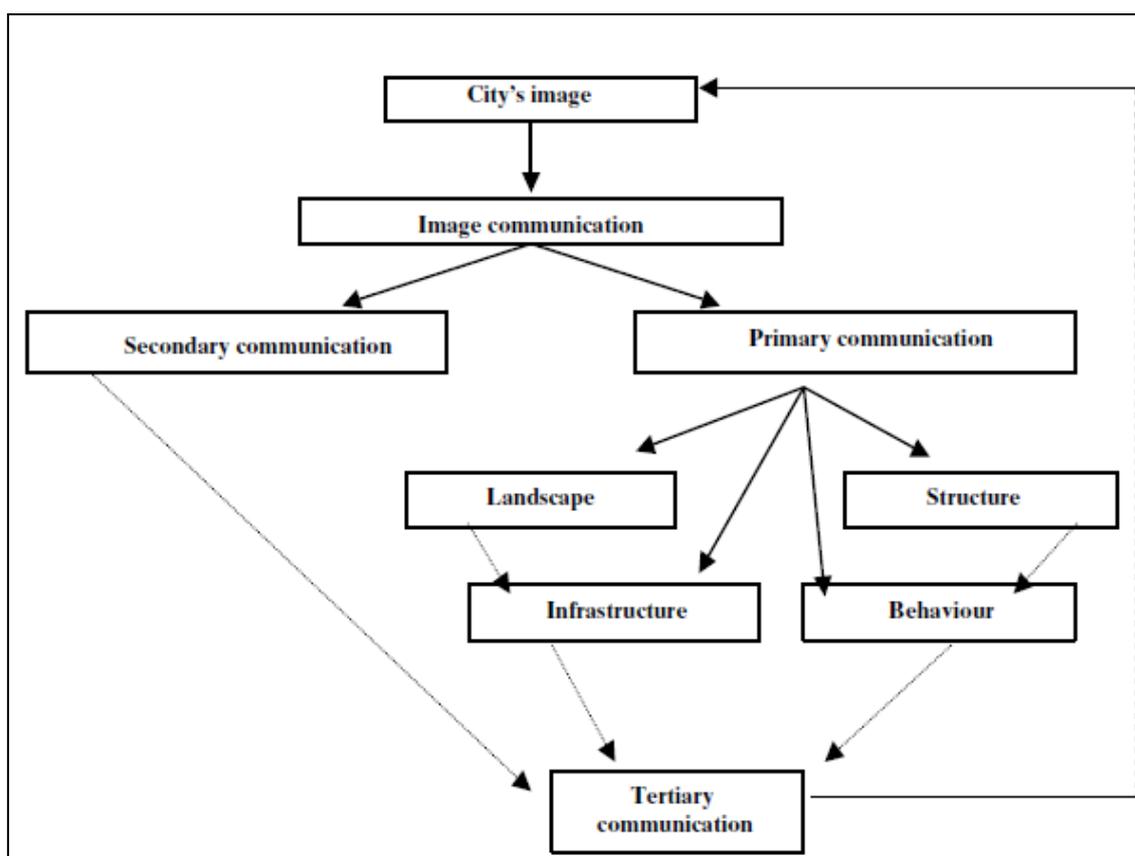
1. La confianza y la fidelidad se encuentran causalmente relacionados en las marcas de destino. La lealtad es la consecuencia de que a la hora de seleccionar un destino el consumidor perciba mayor o menor riesgo (la confianza existente). Conforme a ese riesgo percibido se crea una actitud (positiva o de rechazo) que se materializa en un comportamiento. Tal comportamiento puede clasificarse como “leal” cuando la intención sea hacer uso de la marca con carácter de permanencia.
2. “Este modelo representa la marca – en este caso, la identidad de marca – en el centro del modelo” (Hanna & Rowley, 2011, pág. 461). Por ello, pone el foco en la creación de un determinado tipo de marca en función de los atributos, la afectividad y la actitud, de las relaciones procedentes de los grupos de interés.

A continuación, se exponen los modelos del *place management* cuyo enfoque recae sobre el marketing de lugar de las ciudades.

C) Comunicación de la imagen de la ciudad

Kavaratzis (2004), desarrolló un modelo sobre de la imagen de las ciudades y el modo en el que se comunican. Éste identifica tres tipos de comunicación: *primaria*, *secundaria* y *terciaria*. Se basa en que todas las interacciones de la ciudad se producen mediante percepciones e imágenes y pone el foco en los residentes de la ciudad. Los residentes desempeñan un papel fundamental. Todas las actividades (económicas, sociales, culturales, etc.) se hacen en su nombre, ya que el objetivo último es mejorar la calidad de vida.

Ilustración 3. Modelo de comunicación de la imagen de la ciudad



Fuente: (Kavaratzis, 2004)

La comunicación primaria se refiere a la comunicación de aquellas acciones cuya intención principal no es la de comunicar. Asimismo, divide esta comunicación en cuatro áreas: (i) *el paisaje* (en las que se incluyen todas las acciones relativas al diseño y la arquitectura del lugar, de forma similar al producto de las tradicionales 4Ps del marketing); (ii) *las infraestructuras* (entendido como aquellas acciones que mejoran el acceso o la vida en la ciudad, así como la creación de elementos culturales y de ocio); (iii) *la estructura administrativa y organizacional* (redes de desarrollo comunitario y el establecimiento de asociaciones público-privadas); y (iv) *el comportamiento* (a tener en cuenta, la visión de los dirigentes de la ciudad, la estrategia adoptada o los incentivos financieros que se ofrecen, entre otros).

Por el contrario, la comunicación secundaria tiene un claro carácter formal e intencional. Incluye todas las herramientas de comunicación del marketing tradicional (publicidad y relaciones públicas, entre otras.). Kavaratzis considera la competencia comunicativa tanto el objetivo como el resultado de la marca de lugar. Tal es su

importancia, que debe estar presente en todas las fases del proceso de creación de marca.

La comunicación terciaria, se refiere a la combinación del boca a boca, los medios de comunicación propios y la comunicación de la competencia. En definitiva, esta fuera del control de los creadores de la marca.

El proceso de gestión de la marca de lugar se considera desde la perspectiva de la comunicación de una imagen unificada, con comunicaciones primarias y secundarias que evocan y refuerzan las comunicaciones terciarias positivas. La palabra "marca" no aparece en este modelo, aunque la noción de "imagen" es fundamental” (Hanna & Rowley, 2011). Además, la propuesta de Kavaratzis puede ser aplicada de forma amplia, puesto que el modelo se basa en la comunicación de la imagen de la marca de lugar en la ciudad a través de las acciones informales, intencionadas y por los medios de comunicación, existiendo todas ellas en las marcas de lugar de diferentes categorías.

D) El modelo de las 7A de Baker

Baker (2007) en su libro “Destination Branding for Small Cities: The Essential for Successful Place Branding”, propone un proceso consistente en siete pasos para la creación de una marca de lugar, en particular para ciudades de un tamaño reducido. Sin perjuicio de ello, la lógica y argumentación que Baker expone, resulta aplicable a otro tipo de lugares más allá de las pequeñas ciudades.

El primer paso es la evaluación del lugar (“*assessment*”), mediante el cual se analiza la situación actual del mismo. Para ello son varias las preguntas que deben tratar de responderse respecto a la propia imagen del lugar y los consumidores. Se recomienda la realización de diferentes investigaciones sobre la competencia, el estado actual de la marca, los mercados primarios, la satisfacción de los consumidores y el rendimiento de la marca, entre otros.

En segundo lugar, Baker habla del posicionamiento de la marca y la selección de variables (“*analysis and advantage*”) que vayan a potenciar el lugar y aportar un carácter distintivo. Algunos ejemplos son; la arquitectura y el diseño, el clima, la gastronomía y el vino, la historia, los eventos, los lugares emblemáticos y los iconos, las leyendas y los mitos, la vida nocturna y la gente.

El tercer paso del modelo consiste en la llamada arquitectura de la marca (“*architecture and alignment*”), a través de la cual se crea una estructura coherente de marca general y

submarcas. Con ello se trata de unificar las acciones de entidades que puedan afectar directamente a la marca, como el turismo, los estudiantes o la reubicación de profesionales, entre otros. Esta homogenización puede alcanzarse con la promoción de un estilo de vida concreto y el desarrollo de proyectos sólidos, pues de lo contrario el resultado puede ser, según el autor, que los materiales de marketing producidos tengan significados opuestos.

En la siguiente fase, denominada articulación (“*articulate*”), el énfasis se traslada de la planificación a la innovación y creatividad. El objetivo es el diseño y la comunicación de la marca. Por tanto, conforme a la información recopilada en los anteriores pasos se generan elementos como el logo, el nombre o la identidad visual.

Los siguientes pasos (“*activation*”, “*adoption*” y “*acción and afterward*”) incorporan dinamismo al proceso. La marca cobra vida y se busca la máxima satisfacción del cliente. Se comienza con la planificación y adaptación de medidas.

Finalmente, Baker, en unión con el primer paso, plantea preguntas con el objetivo de la búsqueda de soluciones acerca del mantenimiento de la marca, la actualización, etc.

En suma, los siete pasos de Baker pueden englobarse en tres etapas: análisis y evaluación tanto actual como con visión de futuro; diseño y planificación creativos; y finalmente, implementación de la marca y análisis posterior. Este último análisis nos conduce al primer paso de todos: la reevaluación. Ante la necesidad de cambio y adaptación debe iniciarse un nuevo proceso. Por tanto, Baker expone un proceso de creación de marcas dinámico y cíclico.

E) Gestión de marca de ciudad

El modelo de Gaggioti, Chen y Yunak (2008) emplea el concepto de la competitividad de las ciudades y países industrializados de Porter. Además, basa la estrategia en la mejora de la calidad de vida del lugar mediante el crecimiento económico y los trabajos de calidad. Por tanto, la competitividad procede de la lucha por la búsqueda de recursos, talento y solvencia de problemas sociales tales como la exclusión social.

La primera fase de este modelo consiste en el análisis de la situación actual de la ciudad, y la marca con el fin de aprovechar al máximo las ventajas y fortalezas existentes. En esta etapa se valoran los siguientes elementos: (i) el lugar (incluye la ubicación geográfica, el patrimonio e historia, el entorno natural, las infraestructuras, los sistemas de transporte, los sectores económicos existentes y clústeres industriales, entre otros),

(ii) las personas (mentalidad, cultura y talento), (iii) los procesos (forma de gobierno, políticas, legislación así como cualquier sistema que afecte a la estructura y economía del lugar), (iv) los asociados (en este sentido, un grupo de empresas, ONGs, industrias y países, como es la Unión Europea, en adelante, “UE”).

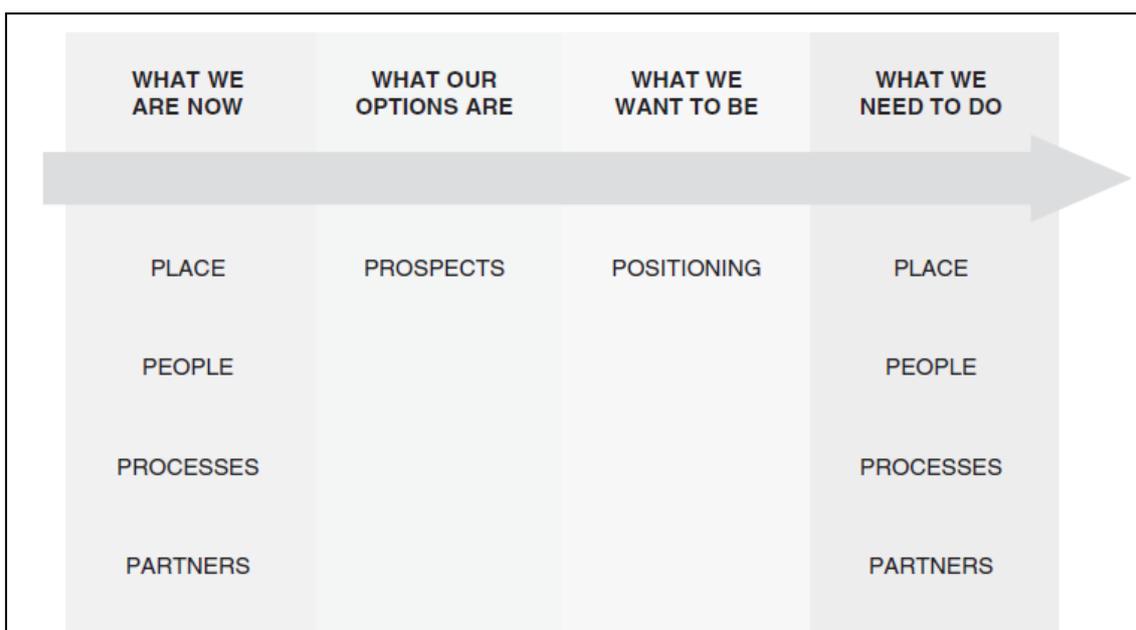
La segunda fase del modelo ha de generar las opciones de lo que una ciudad puede ser. Para ello, se examinan conjuntamente el análisis de situación con el de oportunidades y perspectivas.

Por otro lado, el siguiente paso consiste en determinar qué queremos que sea la ciudad, es decir, el posicionamiento deseado. Para ello, deben seleccionarse la personalidad e identidad que queremos proyectar.

Finalmente, la última etapa del modelo analiza la estrategia y dirección a seguir para cumplir los objetivos marcados en las etapas anteriores, conforme al esquema determinado a priori: lugar – personas – procesos - asociados. “No es un plan de trabajo, ya que no asigna tareas específicas a organizaciones específicas. Más bien propone direcciones estratégicas para centrar la atención y las energías de todas las partes interesadas en la consecución de un objetivo común” (Gaggiotti, Cheng, & Yunak, 2008, pág. 120).

A continuación, se facilita un gráfico en el que se pueden apreciar las etapas del modelo de gestión de marca:

Ilustración 4. Modelo de gestión de marca de ciudad



Fuente: (Gaggiotti, Cheng, & Yunak, 2008)

En definitiva, este modelo da a entender que la creación de la marca es totalmente intencional y debe hacerse conforme a las características del mismo: explotar las ventajas y disminuir las desventajas.

F) Comparación de los modelos

Los modelos exponen diferentes perspectivas, las cuales han sido analizadas en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 1. Tabla comparativa de modelos de *place branding*

Nombre	Objetivo	Componentes / pasos en la creación de la marca	Ideas principales
<p>Modelo de marca de red relacional</p> <p>Hakison</p>	<p>Creación de una marca de lugar en término generales (aplicabilidad a cualquier zona geográfica)</p>	<p>Marca central (identidad):</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Personalidad (simbología y contexto) b. Posicionamiento (diferenciación) c. Realidad (experiencia) <p>Relaciones con la marca central:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Consumidores (receptores) b. Servicios primarios (materializan la marca central) c. Servicios secundarios (infraestructuras) d. Medios de comunicación (orgánica y de marketing) 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del grupo destinatario adecuado y compatible • Coherencia y coordinación de la comunicación y el resto de elementos • No existencia de una categoría de relación que relacione los elementos de la marca central • Adaptación plena a la marca central
<p>Comunicación de imagen de la ciudad</p> <p>Kavaratzis</p>	<p>Creación de una marca de lugar en una ciudad</p>	<p>Imagen de la ciudad (percepción)→ un único componente de Comunicación de la imagen (proyección a través de interacciones y relaciones):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación primaria (no intencional): paisaje, infraestructuras, estructura administrativa y organizacional, comportamiento de los residentes 2. Comunicación secundaria (intencional: herramientas de comunicación del marketing tradicional) 3. Comunicación terciaria (incontrolable: competidores, medios, boca a boca, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificación de la imagen proyectada • La creación de marca equivale a la comunicación de una imagen concreta de la misma

<p>Modelo de marca de destino</p> <p>Hsue y Cai</p>	<p>Creación de una marca de lugar en término generales (aplicabilidad a cualquier zona geográfica)</p>	<p>Componentes secuenciales (la consecución del 1 permite la del 2, y éste la del 3).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de marca <ol style="list-style-type: none"> a. Conciencia de marca (familiaridad) b. Imagen de marca cognitiva (información objetiva) c. Imagen de marca afectiva (emotividad) 2. Confianza de marca (cumplimiento de expectativas) 3. Lealtad de marca (comportamiento del consumidor) 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear confianza en la marca resulta en idealización • Identidad de marca conforme al grupo destinatario
<p>Modelo de las 7A de Baker</p> <p>Baker</p>	<p>Creación de una marca de lugar en una ciudad de tamaño reducido</p>	<p>Pasos del proceso de creación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación del lugar (situación actual) 2. Análisis y ventajas (definir el posicionamiento) 3. Alineación y arquitectura (estructura homogénea) 4. Articulación (diseño y creatividad) 5. Activación (comunicación de marketing) 6. Adopción y actitud (implementación y compromiso) 7. Acción y posterioridad (control y post evaluación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del lugar para clarificar el grupo objetivo, debilidades y fortalezas • Potenciamiento del lugar para mejorar el posicionamiento e incorporación de nuevos elementos creativos • Alineación de todos los elementos

<p>Gestión de la marca de ciudad</p> <p>Gaggioti, Chen y Yunak</p>	<p>Creación de una marca de lugar en una ciudad</p>	<p>Pasos del proceso de creación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de situación actual (<i>qué somos ahora</i>) <ol style="list-style-type: none"> a. Lugar (ubicación, patrimonio, entorno, infraestructuras, historia) b. Personas (mentalidad, cultura, talento) c. Procesos (políticas, sistemas, economía, legislación) d. Asociados (grupos de países, empresas, industrias, ONGs) 2. Generación de alternativas de mejora en base al paso 1 (<i>cuáles son nuestras opciones</i>) 3. Posicionamiento deseado (<i>qué queremos ser</i>) 4. Generación del plan estratégico y de dirección (<i>qué necesitamos hacer</i>) <ol style="list-style-type: none"> a. Lugar b. Personas c. Procesos d. Asociados 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en función del crecimiento económico: competitividad y países industrializados (Porter) • Creación de la marca totalmente intencional • Explotación de las ventajas y disminución de las debilidades
---	---	---	--

Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto

Se observa que estos toman dos enfoques diferentes:

- 1) **Determinación de factores.** Describen los elementos determinantes que deben desarrollarse para la creación de la marca. En esta categoría encontramos tres modelos. Primero, el modelo de creación de marca de destino en cuanto al conocimiento, confianza y lealtad de marca. Igualmente, el modelo de marca relacional, que busca la combinación e inversión ideal de característica y elementos de los consumidores, servicios primarios, servicios secundarios y medios de comunicación. Finalmente, el modelo de comunicación de la imagen de la ciudad, cuyo componente clave es la comunicación en todas sus formas. A su vez, dichos componentes se pueden categorizar en dos grupos:

Los que implican acciones directas sobre el desarrollo del propio lugar, esto son: (i) los servicios (“los servicios primarios y secundarios” en el modelo de red relacional, “la comunicación primaria” en el modelo de comunicación de la imagen de la ciudad); y (ii) las formas comunicativas (“los medios de comunicación” en el modelo de red relacional y “la comunicación secundaria” en el modelos de comunicación de la imagen de la ciudad).

Los que implican acciones directas sobre conceptos que influyen directamente sobre el consumidor. Tales componentes son mencionados en el modelo de Hsu y Cai: (i) “el conocimiento de la marca” (el cual incluye la “imagen de la ciudad” del modelo de Kavaratzi); (ii) “la confianza de la marca”; y (iii) “la lealtad de la marca”.

Además, la identidad de la marca, descrita en el modelo de Hankison como “la marca central”, podría presentarse como un híbrido entre ambos grupos, pues se compone de la personalidad, el posicionamiento, la realidad y las relaciones de la cual derivan. Lo mismo ocurre con el elemento cultural, pues se incluye como parte de la personalidad de la marca (simbología y contexto), en el modelo de red relacional, y como parte de la comunicación primaria (comportamiento de los residentes) en el modelo de Kavaratzis.

- 2) **Determinación de un proceso.** Determinan las fases en la elaboración de la marca de lugar. A este respecto, el modelo de las 7A de Baker ofrece siete pasos, que contienen la evaluación, el desarrollo y el control posterior. Además, el modelo de gestión de marca de ciudad plantea un proceso de cuatro fases para la

generación de un plan estratégico de *place branding*. La principal diferencia entre ambos es la completitud. En este sentido, el modelo de Baker ofrece una visión completa y cíclica de la marca (elaboración, implantación y control); mientras que el modelo de gestión de marca, señala cómo debe ser la evaluación para la generación de un plan estratégico, omitiendo la implantación y el posterior análisis de la marca.

Asimismo, estos modelos señalan que la selección del grupo destinatario es crucial. Especial hincapié en el modelo de Hsu y Cai, en cuanto a la creación de la marca conforme al grupo destinatario, y Hankinson respecto de la compatibilidad del grupo y el lugar.

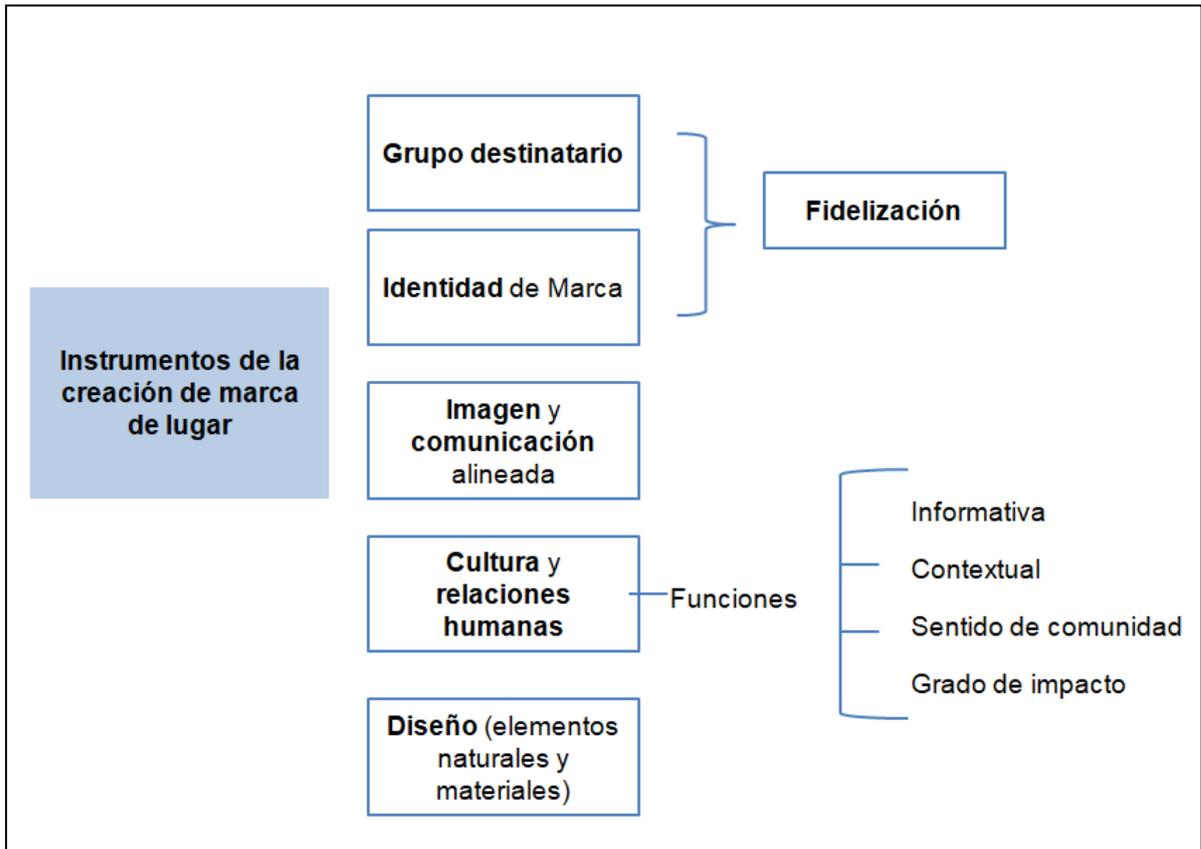
Este trabajo no tiene como propósito elaborar una nueva marca de lugar, sino que, pretende desarrollar un modelo tipo que compruebe si un lugar cumple con los componentes necesarios para la posesión de una marca de lugar de emprendimiento. Por tanto, no nos centraremos en los modelos de determinación de un proceso, ya que carece de relevancia el desarrollo de sus fases.

A la vista de las anteriores afirmaciones, concluimos que los elementos comunes de los modelos son, esencialmente:

- **El grupo destinatario**, compatible y como referente.
- **La identidad de marca**, en relación con el grupo destinatario.
- **La cultura**, impregnado a su vez, diferentes componentes.
- **La imagen de la marca**, coherente y uniforme, proyectada a través de **los medios de comunicación**.
- **El diseño y los servicios**, los cuales recogen diferentes conceptos (infraestructuras, diseño, legislación, etc.).

El siguiente gráfico resume las anteriores conclusiones y presenta los elementos esenciales para la creación de una marca de lugar.

Ilustración 5. Elementos esenciales en la creación de una marca de lugar



Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto

2. EL EMPLEO DEL *PLACE BRANDING* EN LA ATRACCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

Se ha mencionado *supra* que la creación de una marca de lugar tiene múltiples utilidades, más allá de la comúnmente asociada: el turismo. Observábamos que, en particular, el *place branding* cuyo objetivo es la captación turística, se denomina *destination branding*. Ahora bien, el *place branding* puede tener otros propósitos, como son la captación de inversión y de profesionales. Uno de los objetivos de este trabajo, consiste en definir una marca de lugar cuyo fin no sea meramente turístico, sino que, busque la atracción de los emprendedores. Por ello, en este apartado examinaremos cómo puede emplearse una marca de lugar para atraer talento profesional. Además, será necesario definir el perfil del grupo objetivo: los emprendedores. Esto se realizará con el fin de comprender cuáles son los factores influyentes en la creación de la marca de lugar. Posteriormente y en combinación con las conclusiones obtenidas de los modelos ya analizados, se elaborará un modelo de *place branding* dirigido a la atracción del grupo emprendedor.

2.1 Las marcas de lugar y la atracción del talento

El *place branding* es una herramienta cuya aplicación práctica va más allá del turismo y la búsqueda del crecimiento económico. La marca se transforma en un activo vital atrayendo capital de inversión, talento, infraestructuras, empresas y eventos, entre otros de los elementos altamente beneficiosos (De San Eugenio Vela, 2013). Puede tener como grupo objetivo distintas clases de audiencias (turistas, empresas, juventud, nuevos residentes, estudiantes, profesionales, industrias determinadas, etc.). Por tanto, el *place branding* puede emplearse para la atracción y retención del talento, emprendedores y profesionales, mediante la diferenciación y posicionamiento de determinados lugares.

Las marcas de lugar se comenzaron a utilizar con el propósito económico de atraer y retener talento, como resultado del replanteamiento de los grupos objetivo. Sin perjuicio de que, un lugar combina factores sociales, políticos y económicos ideales para el desarrollo de empresas y la retención de profesionales, la falta de comunicación y promoción de los mismos, puede resultar en la transmisión de un mensaje erróneo o incompleto del lugar.

En suma, esta estrategia de marketing, cobra especial relevancia en el desarrollo económico y la atracción de profesionales y nuevas empresas. En este sentido, la marca expresa al mercado objetivo su interés por los negocios, y ofrece una promesa de

rentabilidad y confianza. Las marcas de lugar tienen un papel importante en el desarrollo económico, facilitando y promoviendo la captación de talento.

2.2 Análisis del grupo objetivo: los emprendedores

A continuación, se analiza el perfil del emprendedor con el propósito de realizar una evaluación del grupo objetivo de una *place brand* de atracción de emprendedores. Esto se desarrolla sobre la idea de que la identidad de la persona condiciona sus gustos y estilo de vida elegido (Sarasvathy, 2001). Esta identidad puede ser ficticia o real, elegida libremente o construida socioculturalmente. Si la finalidad de la marca es la atracción de consumidores, resulta esencial analizar dicho grupo objetivo para conocer sus necesidades e intereses.

A tal fin, se expone **el modelo de los cinco grandes** (Goldberg, 2001), ampliamente utilizado para evaluar este grupo. El modelo observa la personalidad estándar de los emprendedores de conformidad con la siguiente clasificación: (i) apertura a la experiencia (originalidad, complejidad mental y experimental); (ii) extroversión (grado de sociabilidad); (iii) amabilidad (bondad, cooperación y lealtad); (iv) escrupulosidad (responsabilidad y persistencia); y (v) neuroticismo (estabilidad mental).

A este respecto, Audretsch *et al* (2017) llevaron a cabo un estudio en el que comparaban los rasgos de los managers y los emprendedores. Concluyeron que, estos últimos tienden a presentar las siguientes características: receptividad a la experiencia (funcionan mejor en entornos novedosos y que conllevan retos, pues crean mecanismo críticos y resolutivos), constancia, extroversión (requieren de un alto grado de autoconfianza para tomar riesgos), escasa amabilidad y cierta inestabilidad mental. Asimismo, argumentan cómo la literatura confirma que la personalidad proactiva del emprendedor es propensa a la innovación y la originalidad. Además, se identifica un vínculo entre la necesidad de logro y el rendimiento empresarial.

Por otro lado, otros rasgos de la personalidad que distinguen a los emprendedores: la ambición, la propensión moderada al riesgo, la proactividad y la tolerancia al estrés y las notables habilidades sociales (Luca & Robu, 2016).

De todo ello se deducen las siguientes conclusiones, a tener en consideración en el proceso de creación de la *place brand*:

- El emprendedor es proactivo, tiene una mentalidad abierta y es receptivo al cambio. Hace un uso extraordinario de su experiencia. Por tanto, ante la falta de

rechazo al cambio presenta un perfil ideal para los desplazamientos a medio y largo plazo. Es decir, **son susceptibles de ser grupo objetivo de aquellos lugares que deseen crear una marca de lugar para atraer a profesionales** y que no planten un enfoque meramente turístico y temporal.

- Este grupo es original e innovador, por ello **necesitan ambientes que permitan desarrollar sus ideas**. Entran en juego diferentes factores: la facilidad existente para acceder a la tecnología y la financiación, flexibilidad laboral, educación completa y enfoca a la práctica, nivel de modernidad alto, entre otros.
- Los emprendedores son extrovertidos, por ello buscarán un ambiente social y amable. Además, con carácter general **valoran la diversidad, la inclusión social, la oferta de actividades sociales y culturales**.
- Este perfil está altamente motivado por los logros y el éxito. **El lugar en el que decida llevar a cabo su actividad tenderá a ser fructuoso en términos económicos**. Por tanto, serán variables relevantes: la competencia, la viabilidad, la rentabilidad, la prosperidad de la economía, etc.

2.3 Factores necesarios para que una marca de lugar sea apta para atraer a los emprendedores

A continuación se examinan los factores que determinan que un lugar resulte atractivo para los emprendedores. Por tanto, una marca de lugar será más efectiva respecto a la captación de este grupo profesional conforme el grado en el que cumpla con estos requisitos. Tras el estudio de la literatura que analiza la prominencia de los lugares para tener emprendedores, concluimos los siguientes factores:

A) La cultura

Se ha mencionado *supra* la relevancia que tiene este elemento en el *place branding*, por ello no extraña que sea un factor detonante. La cultura nacional y la de la marca de recepción tienen un impacto directo en la actitud hacia la creación de nuevas empresas (Estrada Cruz, Verdú Jover, & Gómez Gras, 2019).

Los rasgos específicos de los emprendedores (apartado 2.4.1) son frecuentemente consecuencia de la cultura de un lugar. No obstante, esto no afecta de forma directa a la

captación de este grupo, sino a la probabilidad de que el residente local sea o no emprendedor. Ahora bien, la cultura se relaciona con el *branding* en lo relativo a la afinidad. Es decir, una cultura nacional similar a la personalidad del individuo resulta llamativa. Además, influye en la toma de decisiones empresariales. Los deseos acerca de emprender tienden a materializarse en países cuyas culturas están orientadas y preparadas hacia el futuro (Estrada Cruz, Verdú Jover, & Gómez Gras, 2019). Ello es resultado de que éstos sean innovadores y creativos, siendo afines a la modernidad, la tecnología y el futuro.

La cultura del país creador de la marca de lugar será esencial para ofrecer unos valores y costumbres afines con el grupo objetivo y debe dirigirse hacia el desarrollo de una identidad emprendedora.

Por otro lado, la cultura tiene efecto sobre la personalidad de los individuos. Recíprocamente las características de los residentes impactan en el desarrollo de una cultura determinada (McCrae, 2004). Ésta debe resultar afín con el grupo objetivo con para dar lugar al ofrecimiento de determinados elementos buscados por los emprendedores.

B) Las instituciones

Las instituciones formales e informales pueden promover un tipo de personalidad, emprendedora en este caso, así como su persistencia local (Audretsch, Obschonka, Gosling, & Potter, 2017). Estas instituciones deben promover un pensamiento empresarial concreto: creativo, innovador, abierto, analítico, etc. Esto lo puede llevar a cabo un lugar mediante la educación (por ejemplo, los métodos y programas de las universidades), las ferias de innovación, los seminarios, las actividades culturales y organismos de gobierno que promuevan estos contextos, entre otros.

Por otro lado, debe mencionarse como Kostova (1997) introdujo el concepto tridimensional para explicar aquellos factores que hacen que un lugar, concretamente un país, sea más o menos propenso a tener un perfil empresarial. Este autor enumeró las principales esferas influyentes en la actividad empresarial nacional: la dimensión regulatoria, la dimensión cognitiva y la dimensión normativa.

La **dimensión regulatoria** hace referencia a la legislación de un lugar y las políticas de gobierno que apoyan a las empresas. Esta debe reducir los riesgos empresariales y facilitar la adquisición de recursos (Busenitz, Gómez, & Spencer, 2000).

En segundo lugar, se encuentra la **dimensión normativa** que “mide el grado en que los residentes de un país admiran la actividad emprendedora y el pensamiento creativo e innovador” (Busenitz, Gómez, & Spencer, 2000, pág. 995). Por tanto, habla de la mentalidad de una sociedad concreta, que ha de ser abierta y original. Esto se aproxima a lo indicado por otros autores respecto del elemento cultural.

Finalmente, la **dimensión cognitiva** se compone por las competencias y habilidades que tienen los residentes de un país para emprender. De modo que, mide las herramientas que posee una sociedad concreta para crear nuevas empresas (educación, difusión de conocimientos, acceso a las tecnologías, etc.).

Un lugar que se adecúe a las exigencias de estas dimensiones, a través de sus instituciones, resulta en un espacio apto y propenso para la promoción del emprendimiento.

C) La economía

Los emprendedores buscarán éxito en su actividad, pues todo acto emprendedor comienza con la visión de una oportunidad atractiva. Por ello, la economía en la que la desarrollen debe ser rentable. Cuanto mayor sea el beneficio que se pueda esperar de una economía, existen más probabilidades de que una marca de lugar enfocada a la captación de este grupo objetivo sea efectiva. Son muchos las variables que deben considerarse, *inter alia*: competitividad, empleo, financiación, precios, acceso a materias primas. Por ejemplo, existe una fuerte correlación positiva entre la intensidad del trabajo y el desarrollo empresarial (Glaeser & Kerr, 2010).

A este respecto, se ha escrito sobre el “ecosistema emprendedor”. Este ecosistema se refiere a los lugares en el que las instituciones promueven unas condiciones de mercado favorables para el emprendedor. Además, se valora la creación de nuevas empresas ya que se asocia con el rendimiento económico del lugar (Li, Liu, Wang, Xia, & Zhu, 2020).

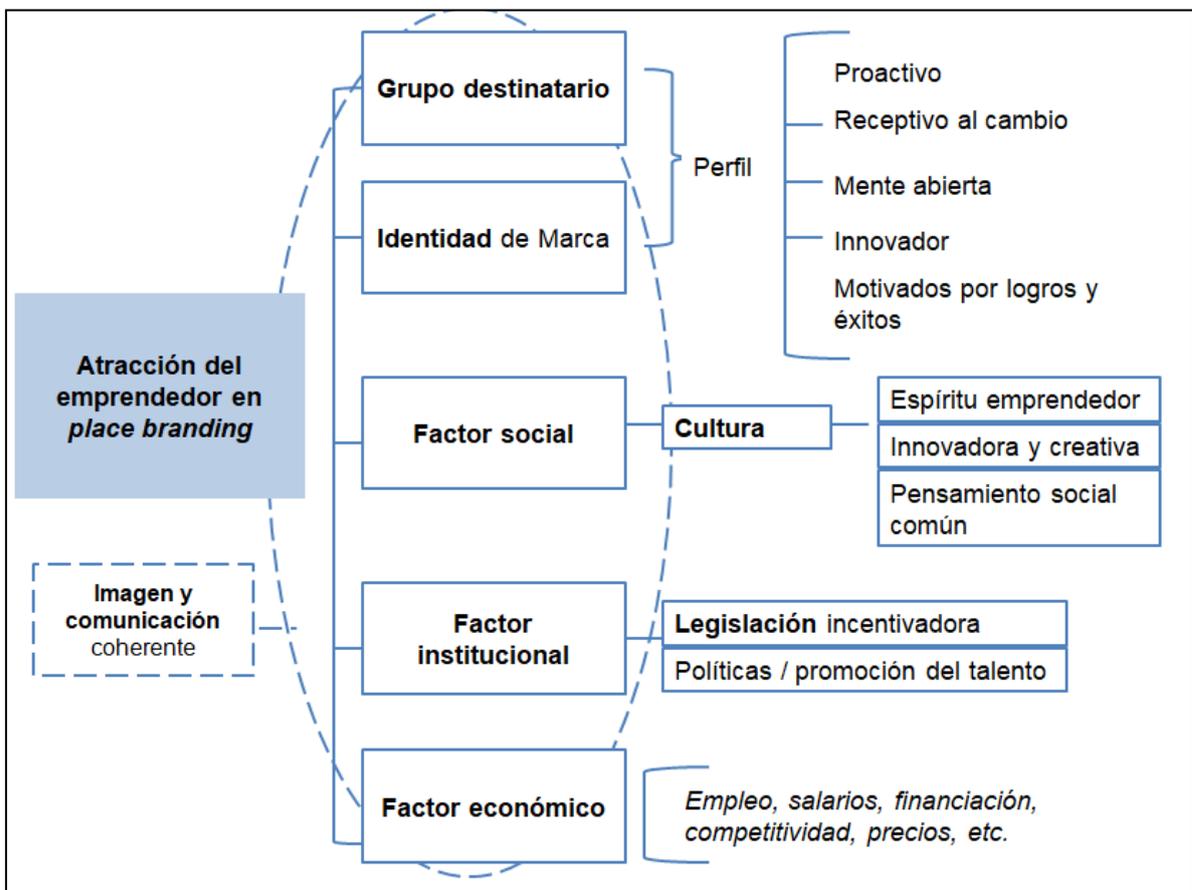
En suma, con carácter general el *branding* de un lugar debe llevarse a cabo de forma que satisfaga las necesidades y expectativas de los consumidores. **El grupo objetivo emprendedores pondera muy positivamente los factores mencionados, en particular, resultan esenciales para su atracción:**

- **El factor social.** Los emprendedores buscan una cultura en la que se promueva: el espíritu emprendedor, la innovación y que se compartan habilidades y creencias que motiven la creación de empresas.

- **El factor institucional.** Se requieren unas instituciones que incentiven a los individuos a tomar el riesgo de emprender. Igualmente, la legislación y las políticas que se lleven a cabo no puede suponer un impedimento.
- **El factor económico.** Es necesario que el lugar goce de una economía desarrollada y creciente. Es decir, los indicadores económicos (salarios, empleo, precios, entre otros) deben ser positivos y atractivos.

A continuación se presenta el modelo tipo para la creación de una marca de lugar cuyo objetivo es la atracción de emprendedores. Se concluye a partir de los resultados alcanzados en el análisis de literatura y en combinación con los factores esenciales para la creación de una marca de lugar, deducido en el apartado anterior (véase la ilustración 6).

Ilustración 6. Modelo para la creación de una marca de lugar para la atracción de emprendedores



Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto

CAPÍTULO III. CASO SUECIA

En este Capítulo se estudiará si Suecia tiene una marca de lugar enfocada a la atracción de emprendedores. Para ello, se analizarán los componentes que en el Capítulo anterior se han concluido como necesarios para tener dicha *place brand*.

Es importante clarificar que en el análisis no se toma en consideración la actual pandemia consecuencia del COVID-19, puesto que la información utilizada hace referencia a informes del año 2020, realizados con datos anteriores al momento en el que las consecuencias del COVID-19 tuviesen repercusión. De forma que, **el presente análisis corresponde al Caso Suecia con anterioridad a la crisis sanitaria.**

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL LUGAR: SUECIA

Con carácter introductorio, se procede a contextualizar brevemente el lugar y a nombrar sus rasgos característicos.

Suecia, con capital en Estocolmo, es un país situado al norte de Europa, en la península escandinava. Junto a Dinamarca, Noruega y Finlandia conforma los llamados países nórdicos, los cuales comparten características geográficas, históricas, climáticas y culturales, entre otras. Esta nación, de aproximadamente 450.295 km² de superficie, destaca por sus lagos, su larga costa, las auroras boreales, los densos bosques y el clima báltico, lo que se traduce en frío, hielo y nieve. Debido a su posición septentrional, experimenta contrastes extremos entre los largos días en verano y largas noches en invierno (Sweden Sverige, 2018).

Asimismo, Suecia es un Estado Miembro de la UE cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria. No obstante, el euro no es su divisa oficial, sino que lo es la corona sueca (SEK). La población de este país es de aproximadamente 10 millones de personas, con una esperanza de vida de 81 años en hombres y 84 años en mujeres. Ésta se concentra principalmente al sur del país, como consecuencia del duro clima en la parte cercana al Círculo Polar Ártico (The World Bank, 2021). Este país occidental, se posiciona, en el año 2020, en el séptimo puesto del Índice de Desarrollo Humano (IDH) (PNUD, 2020). Esto indica que el progreso y la calidad de vida de su población son de las mejores del mundo. Finalmente, los sectores más relevantes para la economía sueca son: la administración pública, defensa, educación, salud, seguridad social, industria y comercio (European Union, 2020).

2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES REQUERIDOS PARA TENER UNA MARCA DE LUGAR CUYO OBJETIVO ES LA ATRACCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

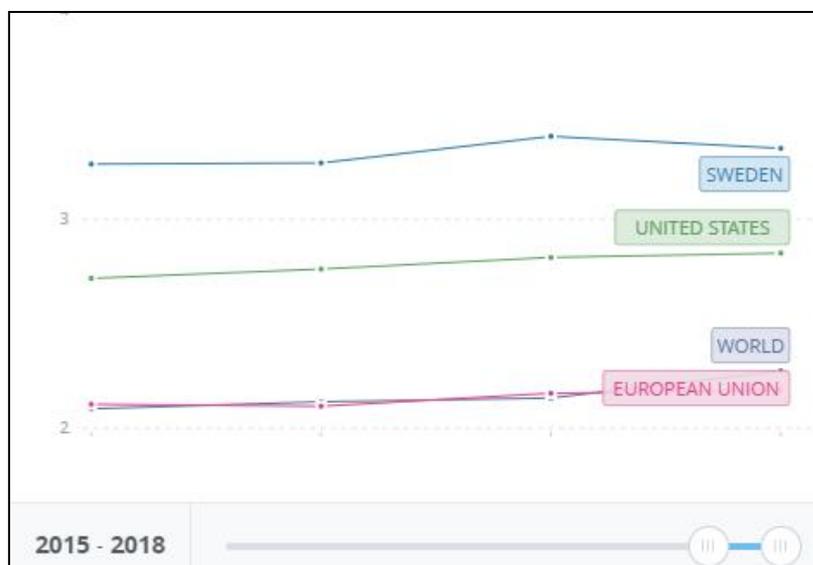
A continuación, se examinan los elementos esenciales de una marca de lugar enfocada a la captación de emprendedores. Estos elementos son los que componen el modelo tipo concluido en el capítulo anterior: (i) grupo destinatario, (ii) identidad de marca, (iii) factor social, (iv) factor institucional, y (v) factor económico.

2.1 Grupo destinatario

Puesto que el grupo destinatario, en este caso los emprendedores, es la base para la creación de marca, ha de ser compatible con los atributos determinantes del lugar. En el punto 2.2 del Capítulo II se concluyeron determinadas características del grupo objetivo. Éstas ponen de manifiesto ciertos rasgos del lugar que son demandados por los emprendedores. Son los siguientes:

- i. **Los ambientes que propicien la generación de ideas, como consecuencia de que el grupo objetivo sea original e innovador.**

Ilustración 7. Gasto en investigación y desarrollo en relación con el PIB (Suecia 2015-2018)



Fuente: (The World Bank, 2018)

Son muchas las iniciativas suecas que apuestan por la innovación. Este país invierte un porcentaje mucho mayor de su Producto Interior Bruto (PIB) en gastos de investigación y desarrollo, siendo superior al de la mayoría de países (véase la ilustración 7). Además, en 2001 creó la agencia gubernamental *Vinnova*, la cual promueve activamente la innovación y financiación de proyectos de investigación en todo tipo de campos. Por

otro lado, la fundación *Knowledge Foundation* tiene como objetivo mejorar la competitividad sueca, ofreciendo financiación a proyectos entre instituciones académicas y empresas. Otro indicador de que Suecia es un país líder en innovación es el Cuadro Europeo Anual de Indicadores de Innovación 2020 (Sweden Sverige, 2020), situándose en el primer puesto en la UE.

Conclusión: Suecia cumple satisfactoriamente dicho factor.

ii. **El lugar debe permitir un alto grado de socialización, diversidad, inclusión y actividad, debido a la extroversión del emprendedor.**

Suecia es ampliamente conocida por ser inclusiva en temas como la diversidad de género o el apoyo al colectivo LGTB. El informe 2016 de la UNESCO acerca de la Convención de la Protección y Promoción de la Diversidad de Expresiones Culturales confirma que el país desarrolla diferentes actividades relacionadas con la creación de una atmósfera de diversidad y creación. Así, ha creado el llamado “modelo colaborativo cultural”, que acerca la cultura, el arte y la diversidad regional a sus ciudadanos. Asimismo, Suecia se ha esforzado por desarrollar la *Progressive Sweden's Brand* (la Marca Progresiva de Suecia), la cual se centra esencialmente en: la creación y comunicación de una política exterior feminista; y el refuerzo de la competitividad y la marca Suecia (Cassinger, Lucarelli, & Gyimothy, 2019).

Sin embargo, la situación geográfica de este país impide el desarrollo uniforme y continuado de actividades culturales y planificación social en todo su territorio. Se enumeran algunas de estas razones (Datos Mundial, 2021): (i) el clima polar que impide actividades exteriores, (ii) las escasas horas de luz en otoño e invierno, y (iii) la despoblación en las muchas regiones. La mayoría de la población se encuentra localizada en las ciudades de Estocolmo, Gotemburgo y Uppsala. De forma que, las actividades sociales y culturales se concentran solo en las principales ciudades.

Conclusión: Suecia cumple satisfactoriamente dicho factor.

- iii. **El lugar debe contar con una atmósfera de triunfo, prosperidad y competitividad, pues los emprendedores se encuentran motivados por los logros y el éxito.**

Si bien la economía sueca será analizada en el apartado 2.5 del presente capítulo, cabe señalar que Estocolmo es conocida como la “capital de Escandinavia”, marcando cierto liderazgo sobre el resto de países escandinavos. Esta campaña se lanzó en el año 2005, cuando la Oficina de Comunicación de la Ciudad de Estocolmo publicó un manual de la marca. Requirió que aquellas entidades encargadas de la marca de Estocolmo, empleasen tal denominación en sus comunicaciones de marketing, tanto internas como externas (Cassinger, Lucarelli, & Gyimothy, 2019).

Ilustración 8. Logo "Estocolmo: la capital de Escandinavia" empleado en la marca de lugar sueca



Fuente: (Stockholm The Capital of Scandinavia, 2021)

Además, Suecia ocupó el octavo puesto en el Índice de Competitividad Global en el año 2019, mostrándose como una de las naciones más competitivas a nivel mundial (Expansión, 2019).

Son muchas las empresas suecas líderes en sus respectivos mercados como por ejemplo, H&M, IKEA, Spotify o Skanska. Por tanto, el propio país refleja cierto liderazgo en términos económicos y de innovación.

Conclusión: Suecia cumple satisfactoriamente dicho factor. La gestión de marca Suecia y el grupo destinatario elegido, los emprendedores, se encuentran en perfecta coherencia y concordancia.

En definitiva el cumplimiento de este elemento es tal y como se expone a continuación:

Tabla 2. Valoración del cumplimiento del requisito: grupo destinatario.

Grupo destinatario	
Elementos	Compatibilidad con marca de lugar de atracción a los emprendedores
Los ambientes que propicien la generación de ideas, como consecuencia de que el grupo objetivo sea original e innovador.	Sí
El lugar debe permitir un alto grado de socialización, diversidad, inclusión y actividad, debido a la extroversión del emprendedor.	Sí
El lugar debe contar con una atmósfera de triunfo, prosperidad y competitividad, pues los emprendedores se encuentran motivados por los logros y el éxito.	Sí

Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto

2.2 Identidad de marca

Para valorar la identidad de marca del país nórdico, utilizaremos el mencionado modelo de Kapferer (véase el apartado 1.2 del Capítulo II) “el prisma de la identidad de marca”.

- i. **Physique:** puesto que son los atributos físicos de la marca, han de incluirse los productos y servicios destacados dentro de la oferta. Esencialmente, Suecia ofrece los siguientes elementos:
 - Tres centros metropolitanos: Gotemburgo, Uppsala y Estocolmo (en el que se centra casi la totalidad del *branding*³). Estas ciudades cuentan con todas las universidades prestigiosas del país, salvo la Universidad de Lund. Asimismo, en Estocolmo se concentra el centro empresarial.

³ A excepción de aquel relativo al turismo de actividades deportivas y paisajes (como por ejemplo, las visitas a las auroras boreales).

- Infraestructuras modernas y arte: estas características son notables en la capital sueca, pues cuenta con una amplia red de transporte público, el arte se impregna por toda la ciudad. Por ejemplo, las estaciones de metro son consideradas galerías de arte por sí mismas. Además, Suecia cuenta con una de las mayores redes de internet, móviles y ordenadores en el mundo (Sweden Sverige, 2020).
 - Paisajes: mucha naturaleza, en particular, islas, lagos y montañas; con un clima esencialmente frío y días cortos. Es por ello que la mayor parte de la población habita al sur del mismo, donde las temperaturas son más suaves y las horas de luz en invierno más extensas.
- ii. **Personalidad de la marca** Suecia tiene un rasgo central y otros cuatro complementarios⁴. Se caracteriza por lo siguiente:

Ilustración 9 Características de la personalidad de la marca Sueca



Fuente: (The Council of Promotion of Sweden (NSU), 2008)

- Progresiva (*progressive*): debido a la preocupación por el desarrollo sostenible en términos de necesidades de las personas y del medioambiente, poniendo grandes esperanzas en un futuro mejor. Tal característica se refleja ve reflejada en la Encuesta Europea de Calidad de Vida (EQLS) de Eurofound (2021), ya que todos los indicadores de

⁴ Tales rasgos fueron concluidos por el *Council for the Promotion of Sweden (NSU)*, tras diferentes investigaciones, con el objetivo de crear una marca de lugar sólida. En particular, se buscó una comunicación coordinada y la involucración de diferentes sectores y agentes (economía, política, cultura, el Ministerio de Exteriores, el Instituto Sueco, etc) (Aronczyk, 2013).

Suecia se encuentran notablemente por encima de la media de la UE. Destacamos, el nivel de optimismo sobre el futuro: el 85% de los encuestados en 2016⁵ respondieron sentirse optimistas, en comparación al 64% de la media de la UE.

- Abierta (*open*): en cuanto a la buena recepción de diferentes personas y culturas, y la actitud positiva frente al cambio. Suecia es reconocida por servir como mercado de prueba para nuevos productos y servicios, por su facilidad de adaptación (Retail Guide Sweden, 2019). Por otro lado, es un país con gran diversidad cultural, consecuencia del influjo de trabajadores y los desplazamientos frecuentes de los propios suecos. Además, es la cuarta nación con mayor igualdad de género (World Economic Forum, 2020).
- Innovadora (*innovative*): siendo consecuencia de la tradición sueca por la promoción de la invención y el diseño (los Premios Nobel, cuya ceremonia tiene lugar en Estocolmo, son ilustrativos de ello). Es relevante indicar que, Suecia es el segundo país de la UE con mayor concentración de organizaciones con actividades intensivas en conocimiento (Sanandaji, 2020). Además, su capital es considerada el Silicon Valley (Columbia Business School - The Eugene Lang Entrepreneurship Center, 2019) europeo dada la agrupación de empresas tecnológicas y *startups* existentes: Spotify, Skype, Minecraft, entre otras.
- Auténtica (*authentic*), respecto a la naturalidad, la calidad e informalidad. Los suecos se rigen por el código ético conocido como la “Ley de Janet”. Es un código de conducta nórdico que hace hincapié en la importancia del grupo, no del individuo, y que critica la vanidad, la falta de humildad y el logro personal (Cappelen & Dahlberg, 2017). Igualmente, los suecos optan por el estilo informal y la confianza para la dirección de negocios, así como por una sólida tradición de calidad (The Council of Promotion of Sweden (NSU), 2008).
- Solidaria (*caring*), como nación empática y preocupada por todos los individuos, y en especial, los colectivos más vulnerables. No obstante, Suecia no se encuentra entre los primeros puestos de los países más

⁵ Actualmente la EQLS más reciente es la del año 2016.

solidarios, pero sí mantiene una posición intermedia-alta: puesto número 10 (Global Solutions The World Policy Forum, 2018). En cuanto a las necesidades de los individuos deben destacarse la educación permanente gratuita, los amplios permisos de paternidad y el compromiso con el medio ambiente (The Council of Promotion of Sweden (NSU), 2008).

iii. **Cultura**, se refiere a la ideología de la marca. Las agencias suecas basan su estrategia en los siguientes valores:

- La innovación: promoción de tecnología, creatividad y educación.
- La diversidad e inclusión: promoción de igualdad de género.
- La sostenible: promoción de energías renovables y reducción de la contaminación. Suecia es el octavo país del mundo más sostenible conforme el Índice de Comportamiento Medioambiental 2020 (Yale University, 2020).
- La felicidad: promoción de la felicidad en Suecia, al ocupar el séptimo puesto en el índice de felicidad mundial, y modelo del bienestar de los países nórdicos (Helliwell, 2020).

Además de lo indicado, los responsables de la estrategia de promoción de Suecia en el extranjero (Sharing Sweden, 2017) afirman que su marca es conocida por la prosperidad, la educación, la baja corrupción y la competitividad.

Algunos ejemplos de tales rasgos son: la promoción del Gobierno Sueco como el primero feminista del mundo (Government Offices of Sweden, 2019) y el nombramiento en 2019 de Estocolmo como la ciudad más inteligente del mundo.

Ilustración 10. Logo de Estocolmo que la identifica como la ciudad más inteligente del mundo



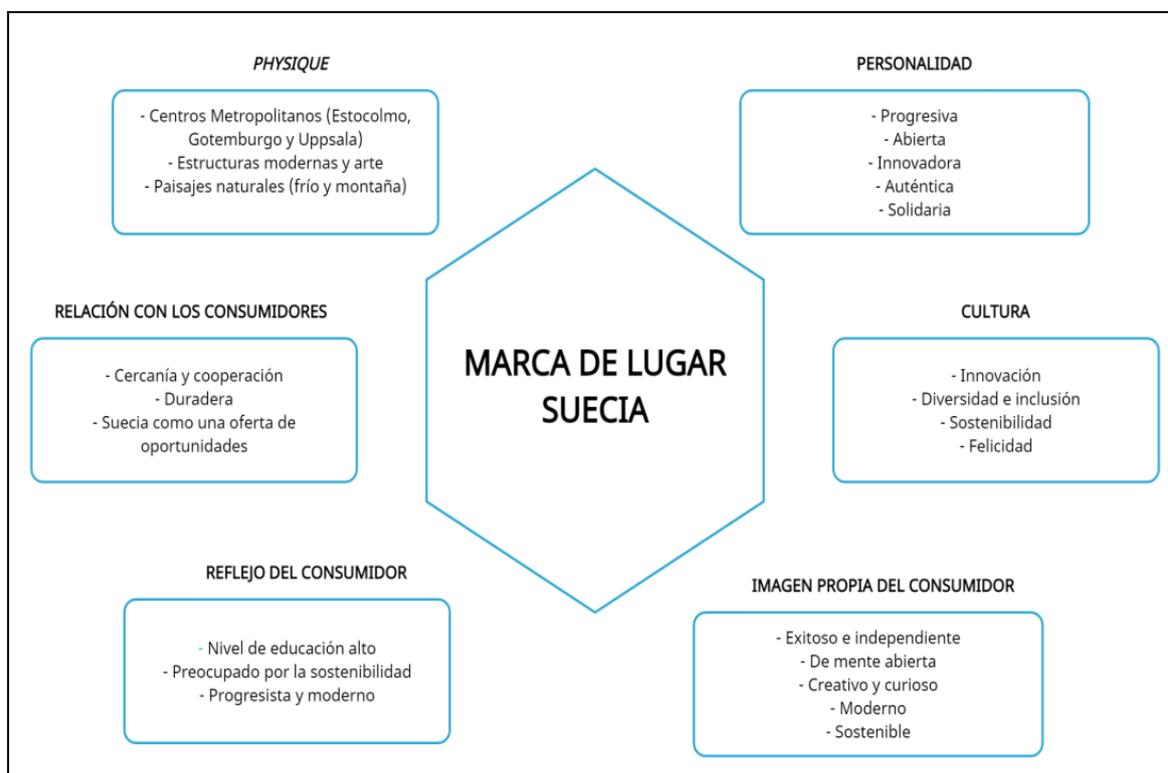
Fuente: (Smart City Sweden, 2021)

- iv. **Relación con los consumidores.** Tanto Suecia como las organizaciones y empresas suecas se muestran como socios atractivos para emprender esfuerzos (Sharing Sweden, 2017), de forma que la marca Suecia ofrece una relación a sus consumidores basada en:
- La cercanía y cooperación. Hace partícipes a los consumidores en la creación de la marca (co-creación)⁶.
 - La duración a largo plazo. La innovación, sostenibilidad e igualdad ofrecida por la *place brand* implica una relación duradera, distinta de las marcas cuyo principal objetivo es turístico, ya que las actividades y experiencias se limitan a un periodo de tiempo corto.
 - La oferta de oportunidades. Suecia como un escenario ideal para la invención, inspiración y solución de problemas.
- v. **Reflejo del consumidor,** en cuanto a cómo es el consumidor que se utiliza la marca (qué transmite y proyecta el “consumidor tipo”).
- Nivel de educación alto. La mayor parte de la inmigración en Suecia es población joven educada, especialmente la procedente de la UE y China (Gerdes & Wadensjo, 2013).
 - Preocupados por la sostenibilidad y el medio ambiente. Suecia como la primera nación del mundo en el turismo sostenible (Schengen visa info news, 2021).
 - Progresistas y modernos. Con un alto grado de sensibilidad frente a la tecnología, la calidad, el diseño y la influencia en redes sociales.
- vi. **Imagen propia del consumidor,** al utilizar la marca Suecia, se basa en las siguientes cualidades: éxito, mente abierta, creatividad y curiosidad, independencia, modernidad y preocupación por la sociedad y el futuro (Banco Santander, 2021).

⁶ El Ministerio de Asuntos Exteriores realiza la analogía de lo que ocurre en las empresas suecas. Estas tienden a invitar a sus clientes y empleados a realizar sugerencias y los involucra en la implementación de ideas.

En definitiva, el cumplimiento de este elemento es tal y como se expone a continuación:

Ilustración 11. Prisma de la identidad de marca: caso Suecia



Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto

De conformidad con lo señalado en el capítulo anterior, la identidad de marca descrita debe ser compatible y guardar una relación positiva con el grupo destinatario. En el caso Suecia ha de concluirse que dicho requisito se cumple en un alto grado, ya que el enfoque principal del grupo destinatario y la identidad de marca es la creatividad, la innovación, la diversidad, la prosperidad y la alta competitividad empresarial. No obstante, el mayor inconveniente es la aplicabilidad de tal identidad. Esto se debe a que las características mencionadas no son extrapolables en todo el territorio sueco, como consecuencia de concentración de población y actividades en un bajo número de ciudades.

2.3 Factor social

En el presente apartado se analiza si el factor social propicia la conformación de una marca de lugar de atracción de emprendedores. Hace referencia a la cultura. Para evaluar la cultura de Suecia emplearemos el modelo de Hofstede (2011). Este autor indica seis dimensiones en las que se debe valorar la cultura, las cuales serán, explicadas y analizadas en el caso Suecia:

- i. **Distancia al poder.** Esta dimensión mide la aceptación de la desigualdad de las organizaciones, instituciones e individuos. Son indicadores de que una sociedad es esencialmente igual, los siguientes:
- Educación centrada en el alumno. Suecia pone gran énfasis en la educación no solo en edades tempranas, sino de forma permanente. Su sistema de educación permite tener clases muy reducidas, centrarse en enseñar habilidades relacionadas con el pensamiento crítico, y conseguir un rendimiento alto de los alumnos, con independencia del estatus económico, social y cultural (OCDE, 2018).
 - Los subordinados esperan ser consultados. Como consecuencia de la mencionada Ley de Janet, la cultura sueca se basa en la consideración de todos como iguales, y por tanto, inclusión de todos los niveles en la toma de decisión. Asimismo, la dirección del negocio empleada, con carácter general, en Suecia es informal (The Council of Promotion of Sweden (NSU), 2008) y de jerarquía plana u horizontal, en la que la dependencia entre los directivos y el resto de empleados es casi inexistente en la práctica.
 - Gobiernos pluralistas y democráticos: Suecia es un estado democrático miembro de la UE, con un gobierno pluralista que respeta los derechos de los ciudadanos (Ministry for Foreign Affairs Sweden, 2009).
 - La baja corrupción. Suecia, junto a Singapur, Suiza y Finlandia, ocupa el puesto del tercer país del mundo menos corrupto en 2020 (Transparency International, 2020).
 - Tratamiento igual de los hijos (independencia de género y posición). El país nórdico es conocido como ejemplo de igualdad de género y trato.

Conclusión: Suecia es un país con un bajo distanciamiento al poder.

- ii. **Individualismo – colectivismo.** Las sociedades individualistas son aquellas que otorgan mayor relevancia a los fines del individuo, no del grupo (Cox & Khan, 2017).

Son indicadores de un país individualista (Hofstede, 2011):

- El derecho a la propiedad privada, altamente protegida por en Suecia.
- La actitud positiva hacia la libre expresión. Además de garantizar la libertad de expresión, Suecia promociona las manifestaciones sin

pretensiones con claridad, y defendiendo los propios valores, aun cuando sea incómodo (The Council of Promotion of Sweden (NSU), 2008). Un ejemplo de ello es el conocido *Fridays For Future* (Fridays for the Future, 2021), permitiendo a los escolares faltar los viernes a clase para manifestarse por el cambio climático.

- El propósito de la educación es aprender a aprender. El modelo sueco de educación se basa esencialmente en el desarrollo de habilidades.

Conclusión: Suecia alberga un notable grado de individualismo.

- iii. Masculinidad – Feminidad. Las culturas enfocadas hacia la masculinidad se encuentran orientadas a la consecución del éxito, las diferencias entre géneros y el papel del hombre como cabeza de familia (Cox & Khan, 2017). Suecia es clasificada en la dimensión de la feminidad como consecuencia de ser una de las sociedades del mundo con mayor igualdad de género.

Conclusión: Suecia se caracteriza por la feminidad.

- iv. Evasión de la incertidumbre, hace referencia a la propensión por tomar riesgos o no de la sociedad (Cox & Khan, 2017). El estado sueco no muestra rechazo por la incertidumbre, como consecuencia de la cultura de la creatividad e innovación, y la preferencia por lo informal.

Conclusión: Suecia presenta un grado muy bajo de evasión de la incertidumbre.

- v. Orientación a largo plazo (pragmatismo) o a corto plazo (normativo). La cultura sueca tiene un carácter esencialmente pragmático, puesto que está enfocada hacia el futuro, la adaptación en el tiempo y el crecimiento económico (The Council of Promotion of Sweden (NSU), 2008).

Conclusión: Suecia es un país de carácter pragmático.

En definitiva, el cumplimiento de este elemento es tal y como se expone a continuación:

Tabla 3. Valoración del cumplimiento del requisito: factor social

Factor social	
Elementos	Compatibilidad con marca de lugar de atracción a los emprendedores
Distancia al poder (ideal para la marca pretendida: grado bajo)	Sí (grado bajo)
Individualismo o colectivismo (ideal para la marca pretendida: individualismo)	Sí (individualismo)
Masculinidad o feminidad (ideal para la marca pretendida: masculinidad)	No (feminidad)
Evasión de la incertidumbre (ideal para la marca pretendida: aceptación)	Sí (aceptación)
Pragmatismo o normativo (ideal para la marca pretendida: pragmatismo)	Sí (pragmatismo)

Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto

Todos los factores que Suecia posee, salvo la feminidad, propician la innovación (Cox & Khan, 2017). Por todo ello, se concluye que Suecia cumple con la cultura que se determinó en el Capítulo II, necesaria para crear una marca de lugar atractiva para los emprendedores. Esta consiste, en particular, en una cultura en la que se propicie el espíritu emprendedor, la innovación y creación; así como un pensamiento social común hacia el emprendimiento. Este último requiere, no solo de actitud positiva general, sino también de herramientas comunes que faciliten la creación empresarial.

2.4 Factor institucional

En esta sección se evaluarán las instituciones suecas, así como su adecuación a los requisitos necesarios para tener una marca de lugar de atracción a los emprendedores (esencialmente, una legislación incentivadora del emprendimiento y políticas de

promoción de talento). Para ello, se analizarán los factores CPIA⁷, los cuales examinan las instituciones de un país. Dichos factores se dividen en cuatro bloques. No obstante los dos primeros (Dirección económica y Políticas estructurales) serán simplificados en un único bloque (Políticas económicas), puesto que en el apartado 2.3 de este Capítulo será analizada la economía sueca.

i. **Políticas y legislación**

En primer lugar, se detallan las políticas económicas del país nórdico. Suecia es junto a Bélgica y Hungría, entre otros, uno de los países de la UE con impuestos más altos (European Commission, 2010). Si bien es verdad que son varios los estudios que han determinado una relación negativa entre el emprendimiento y la tributación elevada, tal relación no es lo suficientemente fuerte como para ser determinante. No obstante, es importante destacar que la cultura que rodea el pago de impuesto en Suecia, es de carácter positivo. Esto es, los suecos, a diferencia de la mayoría de personas, asocian los impuestos con una mejora inmediata y no abusiva del Estado del bienestar. Además, la Agencia Tributaria sueca tiene competencias pocos comunes y similares a las de un registro civil nacional (por ejemplo, se encarga del registro de nacimientos y determinación del nombre, la investigación de impedimentos en los matrimonios, etc.). Por ello, se asocia con funciones que facilitan gestiones necesarias y con un trato extraordinariamente cercano (Sweden Sverige, 2020).

De igual forma, las políticas económicas, la estructura fiscal y la escasa deuda pública, han resultado en que el marco fiscal sueco sea uno de los más exitosos de la UE (Lund University, 2019).

En segundo lugar, se analiza la normativa empresarial de este Estado. Como miembro de la UE, gran parte de la legislación sueca ha de ser conforme al Derecho de la UE. No obstante, aquellas medidas impuestas por Suecia tienden a ser laxas. Son de interés mencionar los siguientes aspectos (Rehn, Kindgren-Bengtsson, Stenmark, & Norderyd, 2020), relativos a la regulación sueca:

- Con carácter general, Suecia no impone restricciones a las inversiones extranjeras ni a los accionistas extranjeros.

⁷ El CPIA o *Country Policy and Institutional Assessment* (Evaluación de la Política e Instituciones nacionales) es una herramienta que permite evaluar la calidad de las políticas e instituciones de un estado.

- Las sanciones impuestas en Suecia proceden de la ONU o la UE, es decir, no tiene una actitud negativa ni estricta con las empresas.
- No hay controles específicos de divisas ni restricciones monetarias, salvo los relativos al intercambio de información necesaria y, en especial, al blanqueo de capitales y el terrorismo.
- Si bien la tributación es alta, existen múltiples incentivos financieros (como préstamos y subvenciones) y regímenes fiscales especiales favorables (como desgravaciones fiscales para expertos y personal clave extranjero). Todo ello aplicable a empresas suecas o extranjeras.
- El registro y constitución de una sociedad resultan relativamente sencillos. No existen exigencias sobre el domicilio del fundador. El tiempo de registro y constitución es corto.

Por ello, y contando con las limitaciones legales que implica ser miembro de la UE, empezar una sociedad en Suecia no supone un esfuerzo extraordinario, y se ve facilitada por el propio país.

Finalmente, es relevante examinar el acceso a la financiación en Suecia. Además de acceder a las múltiples vías de financiación de la UE⁸, el gobierno sueco facilita métodos de financiación para aquellas personas que deseen emprender, incentivando de forma satisfactoria la creación de un ecosistema de nuevas empresas. La financiación tiende a priorizar proyectos relacionados con innovación, investigación, formación, medio ambiente, energía, turismo, forestación y alimentación. Por tanto, la principal ventaja que presenta Suecia para atraer a los emprendedores es el disfrute de las ayudas de la UE, además de las ofrecidas por el propio país. No obstante, entre 190 economías diferentes, Suecia fue posicionada en el puesto 80 en lo relativo a la consecución de créditos (World Bank Group, 2020). Es decir, si bien es verdad que hay multitud de opciones que facilitan la captación de fondos para emprender, existen otros países más ventajosos en tal aspecto, como es por ejemplo Alemania.

ii. **Políticas de inclusión social e igualdad**

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones en este trabajo, Suecia es un país líder en garantizar la igualdad de género (European Institute for Gender Equality, 2020). El

⁸ Subvenciones, ayudas y financiación de las Comisión Europea y agencias adjuntas, el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, el EUROSTARS y el Banco Europeo de Inversiones, entre otros.

propio Gobierno de denomina “el Gobierno feminista”. Los principales objetivos relativos a la igualdad en Suecia se basan en la consecución de igualdad en la división de poder, la economía, la educación, la salud, el cuidado de las tareas del hogar no remuneradas y la erradicación de la violencia de género. Consecuentemente, Suecia resulta más atractiva para los emprendedores, que aquellos lugares en los que la distinción de género no permite el acceso a las mismas oportunidades. En este sentido, es importante destacar que el país es pionero en introducir el permiso de paternidad / maternidad remunerado sin distinción de género (Government Offices of Sweden, 2020). Tal permiso es de 16 meses (3 meses intransferibles para cada uno progenitor, y el resto distribuible a elección propia).

En general, el sistema de seguridad social sueco es muy generoso. En primer lugar, el gasto público empleado es considerablemente mayor que en el del resto de países de la UE (40% de PIB en Suecia frente al 27.1% de PIB de la media europea). La pensión mínima se garantiza con tan solo haber trabajado 3 años en el país. Además, las pensiones recibidas cubren aproximadamente un 65% de los ingresos anteriores del ciudadano jubilado. Asimismo, las subvenciones por enfermedad son muy elevadas (aproximadamente un 80% de los ingresos), así como los permisos por enfermedad (completamente remunerados los primeros 14 días). Por otro lado, la educación y sanidad gratuita se garantiza a todos los residentes, con independencia de la nacionalidad.

Por todo ello, Suecia cuenta con un sistema de protección social de una alta calidad y una buena conciliación familiar.

iii. **Administración del sector público e institucional**

Suecia es conocida por su pesada burocracia. Sin embargo, la confianza y actitud positiva de los ciudadanos hacia la Administración Pública es creciente. En los últimos años la Administración sueca se desarrolla para su digitalización e implantación de Inteligencia Artificial (OCDE, 2019). Esto se aplica tanto a la condición de la administración pública como a su desarrollo. Los estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han concluido que Suecia goza de una administración pública con buen funcionamiento, unas finanzas públicas estables y un marco financiero eficiente. Además, se confirma que el público tiene un alto nivel de confianza en las instituciones y los servicios públicos. Asimismo, como se ha mencionado *supra*, Suecia destaca por su transparencia y la baja corrupción, lo que

tiene un impacto efectivo en la valoración de las actuaciones de la Administración sueca.

En definitiva, el cumplimiento de este elemento es tal y como se expone a continuación:

Tabla 4. Valoración del cumplimiento del requisito: factor institucional

Factor institucional	
Elementos	Compatibilidad con marca de lugar de atracción a los emprendedores
Política y legislación	Sí. No obstante, factores que pueden tener un impacto negativo: <ul style="list-style-type: none"> - Tributación gravosa - Los sistemas de financiación, si bien son buenos, no destacan sobre otros extranjeros
Política de inclusión social e igualdad	Sí
Administración del sector público e institucional	Sí. No obstante, factores que pueden tener un impacto negativo: <ul style="list-style-type: none"> - Excesiva burocracia

Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto

Suecia cuenta con unas instituciones dirigidas a facilitar y propiciar el emprendimiento, pues tienen la capacidad y potencial para atraer emprendedores por las condiciones que ofrecen. Sin embargo, deben señalarse tres aspectos que pueden tener impacto negativo en la marca: (i) la tributación gravosa, la cual puede ser mitigada por la valoración positiva sueca de las mismas como consecuencia de su eficacia; (ii) la falta de diferenciación en cuanto a la oferta de medios de financiación del resto de países de la UE; y (iii) la excesiva burocracia.

2.5 Factor económico

Este apartado tiene como objetivo evaluar la economía sueca y su aptitud para la captación de emprendedores. Por ello, no procede un estudio detallado de indicadores económicos que determinen la salud de la economía, sino de aquellas variables que resultan concluyentes en el emprendimiento. Así, se analizan los indicadores clave del emprendimiento inclusivo proporcionados y analizados por la OCDE (OCDE, 2018).

i. Mercado laboral

Suecia tiene un mercado laboral estable y gran capacidad de adaptación a los cambios. Su tasa de desempleo es de las más bajas de la UE (tasa de desempleo entre 15-74 años de 6.7% en 2019) y es el país del mundo que muestra el nivel más alto de cooperación entre empleado y empleador (Ulku & Muzi, 2015). Asimismo, exige la tenencia de conocimientos elevados, con carácter general, dificultando la búsqueda de empleos de nula o baja cualificación (European Commission, 2021).

ii. Tasas de autónomos y emprendimiento

Ser autónomo no es la opción más popular en Suecia, como consecuencia de las buenas condiciones existentes en cuanto a la regulación del mercado laboral. No obstante, creciente en los últimos años. Por otro lado, la tasa de emprendimiento ha sido progresiva en particular, para los jóvenes. Además, la tasa de emprendimiento en etapa temprana es cada vez superior y mayor a la media de la UE (The World Bank, 2019). No obstante, el porcentaje de personas con intención de emprender es ligeramente menor que el de la media de la UE. Debe destacarse que el Monitor Global de Emprendimiento resalta que en Suecia existe una situación paradójica, en la que el deseo por emprender allí (tanto para los residentes como los no residentes) es mucho mayor que el porcentaje de residentes que realmente emprenden y que se consideran cualificados para hacerlo (OCDE, 2018).

iii. Perfil de autónomo

Suecia, en los últimos años, ha presentado un porcentaje de autónomos entorno al 10% de trabajadores (OCDE, 2021). En cuanto a la distribución de los autónomos (tipos de puesto), Suecia mantiene tasas muy similares a la tendencia media en la UE. No obstante, debe destacarse que existen más autónomos en los ámbitos profesionales, científicos y técnicos. Es por ello que, con carácter general, presentan un nivel de educación superior.

iv. **Barreras en la creación empresarial**

La OCDE ha determinado que las principales barreras para la creación empresarial en Suecia son: el miedo al fracaso, y la desconfianza en las capacidades necesarias para comenzar un negocio. En ambos casos el porcentaje es inferior al existente en el resto de Estados Miembros de la UE (OCDE, 2018). Por un lado, estas barreras tienen la ventaja que indican que el propio país no tiene grandes impedimentos y es capaz de crear escenario idílico. Sin embargo, puesto que son elementos subjetivos son más difíciles de mitigar.

v. **Rendimiento del emprendimiento**

Suecia ocupa el undécimo lugar en el índice general del marco empresarial (OCDE) y el cuarto en la región nórdica, sólo superando a Noruega. Sin embargo, es líder en cuanto a condiciones de emprendimiento en tres áreas: condiciones de mercado, acceso a la financiación; y creación y difusión de conocimientos. Además, solo es superada por tres países en lo que respecta a la actividad de I+D, lo que refleja un enfoque tradicionalmente fuerte en este ámbito (Nordic Council of Ministers, 2010). Finalmente, los emprendedores suecos son ligeramente más propensos a ofrecer nuevos productos y servicios a sus clientes (OCDE, 2018).

En definitiva el cumplimiento de este elemento es tal y como se expone a continuación:

Tabla 5. Valoración del cumplimiento del requisito: factor económico

Factor económico	
Elementos	Compatibilidad con marca de lugar de atracción a los emprendedores
Mercado laboral	Sí
Tasas de autónomos y emprendimiento	No (consecuencia de que la imagen proyectada sobre emprendimiento sea mayor de lo que realmente se emprende)
Perfil autónomo	Sí
Barreras en la creación empresarial	Sí
Rendimiento del emprendimiento	Sí

Fuente: elaboración propia a partir de lo expuesto

En suma, la economía sueca presenta un escenario propenso para la atracción de emprendedores, puesto que es próspera y estable, y presenta tasas de empleo muy altas. No obstante, tiene impacto negativo la discordancia entre la concepción del país como tenedor de muchos emprendedores, mientras que los resultados no son tan altos como los esperados.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

Tras un análisis exhaustivo de la literatura del *place branding*, ha sido posible la delimitación de elementos esenciales que han de estar presentes en la creación de toda marca de lugar. Así, puede afirmarse que con independencia del tipo de región geográfica (esto es, *city branding*, *country branding*, etc.) y del propósito de la marca (*inter alia*, cultural, turístico o empresarial), existen factores que los responsables de la gestión de la marca deben considerar en la creación de la misma.

Por tanto, la primera conclusión alcanzada es que los elementos que conforman una marca de lugar, en términos generales, son los siguientes: (i) el grupo destinatario, siendo factor referente en la generación de la marca; (ii) la identidad de marca, la cual se relaciona con el anterior; (iii) la cultura, con repercusión directa en el resto de componentes; (iv) la imagen de marca que es proyectada a través de los medios de comunicación; y (v) el diseño y los servicios, los cuales incluyen principalmente, elementos como la infraestructura, las instituciones y los medios físicos del lugar. En este sentido, se ha observado que los modelos proponen diferentes estrategias para el éxito de las marcas. Estos pueden ser de dos tipos. Por un lado, aquellos que señalan los factores determinantes para el desarrollo de la *place brand*. Además, los que sugieren un proceso con fases esenciales para la elaboración de la marca. Por tanto, los elementos concluidos en este trabajo se corresponderían con los modelos del primer grupo.

Por otro lado, se ha estudiado cómo son las marcas de lugar cuyo objetivo es la captación de emprendedores. De forma que, se han deducido los componentes que un *place branding* enfocado al emprendimiento debe poseer, así como las características de estos. En particular, estos componentes son una cultura, unas instituciones y una economía determinadas. Todo ello ha permitido concluir un modelo tipo para el desarrollo de una *place brand* de emprendedores. Sus elementos fundamentales son: (i) el grupo destinatario al que se dirige la marca (proactivo, receptivo al cambio, de mente abierta, innovador y motivado por los logros); (ii) la identidad de marca; (iii) el factor social (esto es, una cultura enfocada al espíritu emprendedor, la innovación, la creación y el pensamiento social común); (iv) el factor institucional (especial hincapié en la legislación y las políticas de promoción de talento); y (v) el factor económico, donde se valoran elementos tales como el empleo, las competitividad o el acceso a la financiación.

Con ello, se puede afirmar que el primer objetivo principal (la determinación de cómo se crea una marca de lugar cuyo propósito es la atracción de emprendedores) ha sido satisfactoriamente alcanzado. Del mismo modo, los propósitos secundarios han sido logrados. Esto se debe a que, se ha desarrollado un modelo estándar de *place branding* de emprendedores. Además, se han encontrado diferencias relevantes entre el *place branding* general y aquel que se dirige específicamente a la captación del emprendimiento. Se destacan las siguientes particularidades:

- Los atributos del grupo objetivo exigen que el lugar posea un ambiente que propicie la generación de ideas e innovación. Asimismo, ha de permitir un alto grado de socialización y diversidad. Finalmente, debe caracterizarse por la prosperidad y la competitividad.
- La identidad de marca debe ser compatible y guardar una relación positiva con el grupo destinatario.
- Los factores institucionales, sociales y económicos deben buscar la promoción de una economía próspera y creciente; una educación rica en conocimientos técnicos y tecnológicos; y una legislación que facilite el establecimiento de empresas.

Respecto al segundo objetivo principal, se ha comprobado que Suecia tiene una marca de lugar dirigida al emprendimiento desarrollada, coherente y correctamente comunicada. Este país realiza grandes esfuerzos por el progreso de su *place branding*, promocionando la innovación, la educación y unas condiciones de mercado ideales. Además, se aprovecha de su pertenencia a la UE, lo que proporciona muchas facilidades para la atracción de talento en cuanto a permisos de residencia, trabajo y movimientos de capitales, entre otros. La comunicación de la marca está adecuadamente coordinada a través de todas sus actuaciones. En especial, en lo relativo a la educación, la inversión en I+D, el establecimiento de políticas económicas y sociales incentivadoras. Además de ofrecer un contexto económico llamativo, proporciona condiciones sociales (seguridad social, igualdad de género, conciliación familiar, felicidad, entre otros.) que tienen un impacto positivo en la decisión del traslado a Suecia con el fin de emprender. Por el contrario, este país presenta dos puntos débiles destacables: (i) la marca sueca muestra mayores debilidades para su éxito y desarrollo en las áreas en las que no se concentra la mayoría de población, infraestructuras y negocios. Por ello, se reduce a unas pocas ciudades en las que se puede afirmar que tal marca de lugar exista. (ii) La

alta tributación, si bien aceptada y alagada por los propios residentes, puede suponer un impedimento para la atracción de talento extranjero, ya que existen países con condiciones similares a las de Suecia, en la que los impuestos no suponen una carga económica tan alta.

Igualmente, es menester mencionar que, si bien existe una parte del *place branding* sueco cuyo propósito es turístico (por ejemplo, “Laponia Sueca”⁹), puede concluirse que los principales objetivos de los responsables¹⁰ de la marca Suecia buscan la atracción de talento, inversión y emprendimiento.

En suma, las marcas de lugar que tienen como objetivo atraer el emprendimiento presentan particularidades. Además, Suecia goza de una elaborada *place brand* enfocada al emprendimiento.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La primera recomendación para futuros estudios relacionados con el *place branding* se encuentra relacionada con los distintos tipos de marca de lugar en función de sus objetivos. Se ha concluido que las investigaciones, esencialmente, tienen un enfoque turístico y determinado en cuanto a la zona geográfica (generalmente las ciudades o países). Por ello, ha sido notable la evidente falta de literatura específica para el *place branding* cuyos objetivos hacen referencia al talento, la inversión y el emprendimiento.

Por otro lado, se ha observado la importancia e impacto de la gestión del *place branding* en los lugares. Los modelos tienden a presentar elementos y procesos complejos para alcanzar una exitosa marca de lugar. No obstante, resulta de interés proporcionar las claves para generar una adaptación de *place branding* de manera más sencilla. Esto se debe a que son muchos los factores externos que pueden deteriorar la marca, como ha sido manifestado con la pandemia del COVID-19. Especialmente las marcas turísticas se han visto gravemente dañadas y han requerido de cambio inmediato. Por tanto, se propone la investigación de procedimientos de rápida adaptación de las marcas de lugar, ya que su impacto en la economía es de gran trascendencia.

⁹ Laponia Sueca o *Swedish Lapland*: “es una marca de lugar en colaboración, diseñada para promocionar la zona ártica de Suecia entre los viajeros internacionales. La marca de lugar también constituye una plataforma de colaboración para todos los destinos locales y empresarios turísticos del condado de Norrbotten y los municipios de Skellefteå y Sorsele. Todos operan dentro de la marca de lugar conjunta Laponia Sueca” (Swedish Lapland Visitors Board, 2020).

¹⁰ Principalmente los responsables del *place branding* sueco son: el Consejo para la Promoción de Suecia, que incluye cinco organismos gubernamentales (el Ministerio de Asuntos Exteriores, Visit Sweden, el Ministerio de Empresa, Energía y Comunicaciones, Business Sweden y el Instituto Sueco) y diferentes agencias (ej. Soderhavet).

CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D., & Keller, K. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing* , 27-41.
- Agnew, J. (1987). *Place and Politics: The Geographical Mediation of State and Society*. Boston: Allen & Unwin.
- Aitken, R., & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. *Journal of Marketing Management* , 913-933.
- Almeyda-Ibáñez, M., & George, B. (2017). Place branding in tourism: a review of theoretical approaches and management practices. *Tourism & Management Studies* , 10-19.
- Aronczyk, M. (2013). *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*. Nueva York: Oxford University Press.
- Arvidsson, A. (2006). *Brands. Meaning and value in media culture*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Ashworth, G. J. (2009). The instruments of place branding: how is it done? *European Spatial Research and Policy* , 9-22.
- Audretsch, D., Obschonka, M., Gosling, S., & Potter, J. (2017). A new perspective on entrepreneurial regions. Linking cultural identity with latent and manifest entrepreneurship. *Small Bus Econ* , 681-697.
- Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities: The Essential for Successful Place Branding*. Portland: Creative Leap Books.
- Banco Santander. (2021). *Santander Trade*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Sweden: reaching the consumer: https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/sweden/reaching-the-consumers?url_de_la_page=%2Fen%2Fportal%2Fanalyse-markets%2Fsweden%2Freaching-the-consumers&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- Braun, E., & Zenker, S. (2010). Towards an Integrated Approach for Place Brand Management. *ERSA2010-50th Congress of the European Regional Science Association* (págs. 1-12). Jönköping: ZBW.

- Briciu, V. (2013). Differences between place branding and destination branding for local brand strategy development. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov* , 9-14.
- Briciu, V., & Baican, A. (2016). A brief history of brands and the evolution of place branding. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov* , 137-142.
- Briciu, V., & Briciu, A. (2019). Concept variations on destination, place and nataion marketing and branding. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov* , 389-394.
- Busenitz, L., Gómez, C., & Spencer, J. (2000). Country Institutional Profiles. Unlocking Entrepreneurial Phenomena. *Academy of Management Journal* , 994-1003.
- Campelo, A., Aitken, R., Thyne, M., & Gnoth, J. (2014). Sense of Place: The Importance for Destination Branding. *Journal of Travel Research* , 154-166.
- Cappelen, C., & Dahlberg, S. (2017). The Law of Jante and generalized trust. *Acta Sociológica. SAGE* , 1-22.
- Cassinger, C., Lucarelli, A., & Gyimothy, S. (2019). *The Nordic Wave in Place Branding: Poetics, Practices, Politics*. Cheltenham y Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Chias, J. (2010). Marca de País, una teoría inaplicable en la práctica. *Harvard Deusto, Marketing y Ventas* , 26-29.
- Columbia Business School - The Eugene Lang Entrepreneurship Center. (2019). Sweden: Europe's Historic, Current And Future Innovation Hub. *Forbes* .
- Cox, P., & Khan, R. (2017). Country Culture and National Innovation. *Archives of Business Research* , 85-101.
- Datos Mundial. (2021). *Datos Mundial*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Suecia: <https://www.datosmundial.com/europa/suecia/index.php>
- De San Eugenio Vela, J. (2013). Place branding: a conceptual and theoretical framework. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* , 467-471.
- Dinnie, k. (2008). *Nation Branding, Concepts, Issue and Practice*. Elsevier.

- Domeisen, N. (2003). ¿Es útil la imagen de marca nacional para elevar la competitividad de las exportaciones? *La Revista Trimestral del Centro de Comercio Nacional* , 14.
- Estrada Cruz, M., Verdú Jover, A., & Gómez Gras, J. (2019). The influence of culture on the relationship between the entrepreneur's social identity and decision-making: Effectual and casual logic. *Elsevier* , 226-244.
- Eurofound. (2021). *Eurofound*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Living and working in Sweden: <https://www.eurofound.europa.eu/country/sweden>
- European Commission. (2021). *European Commission*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Labour market information: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2602&countryId=SE&acro=Imi&lang=en®ionId=SE0&nuts2Code=%20&nuts3Code=®ionName=National%20Level>
- European Commission. (2010). *Taxation trend in the European Union*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- European Institute for Gender Equality. (2020). *Gender Equality Index 2020 Digitalisation and the future of work*. Publications Office of the European Union.
- European Union. (2020). *European Union*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Sweden. Overview: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden_en
- Expansión. (2019). *Datos Macro - Expansión*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Índice de Competitividad Global: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global>
- Fridays for the Future. (2021). *Fridays for the Future*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de <https://fridaysforfuture.org/>
- Gaggiotti, H., Cheng, P., & Yunak, O. (2008). City Brand Management (CBM): the case of Kazakhstan. *Place Branding and Public Diplomacy* , 115-123.
- Gerdes, C., & Wadensjo, E. (2013). *Immigration to Sweden from the New EU Member States*. Estocolmo: SIEPS.

- Glaeser, E., & Kerr, W. (2010). What makes a City Entrepreneurial? *Rappaport Institute-Taubman Center* , 1-4.
- Global Solutions The World Policy Forum. (2018). *Global Solutions The World Policy Forum*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Recoupling Dashboard: Solidarity Index: <https://www.global-solutions-initiative.org/policy-advice/recoupling-dashboard/recoupling-dashboard-solidarity-index/>
- Goldberg, L. (2001). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. En S. Hyman, *The Science of Mental Health. Personality and personality disorder* (págs. 34-47). Londres y Nueva York: Routledge.
- González Silvestre, E., & Casilda Béjar, R. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la Marca España. *ICE Empresas Multinacionales Españolas* , 103.
- Government Offices of Sweden. (2020). *Gender equality policy in Sweden. Feminist government*. Government Offices of Sweden.
- Government Offices of Sweden. (2019). *Government Offices of Sweden*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de A Feminist Government: <https://www.government.se/feministgovernment>
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands:Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing* , 109-121.
- Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management* , 458-476.
- Heding, T., Knudtzen, C., & Bjerre, M. (2020). *Brand Management: mastering research, theory and practice*. Oxford: Routledge.
- Helliwell, L. S. (2020). *World Happiness Report*. Sustainable Development Solutions Network.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model. *Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2* .
- Holt, D. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. EE.UU.: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Hsu, C., & Cai, L. (2009). Brand Knowledge, Trust and Loyalty - A Conceptual Model of Destination Branding. *International CHRIE Conference-Refereed Track*. Amherst: Scholar Works UMass.
- Kapferer, J. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advance insights and strategic thinking*. Les Editions d'Organization.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city branding. *Place Branding (Henry Stewart Publications)* , 58-73.
- Keller, K. (2013). *Strategic brand management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Boston: Pearson.
- Kostova, T. (1997). Country Institutional Profiles: concept and measurement. *Academy of Management Proceedings* , 180-184.
- Kotler, P., & Getner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management* , 249-261.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Leca Cedolin, S. (2015). *El branding made in Spain. La marca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda*. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Lefebvre, H. (1991). *The Production of Space*. London: Wiley.
- Li, Z., Liu, J., Wang, F., Xia, S., & Zhu, X. (2020). Projectification and Partnering: An Amalgamated Approach for New Venture Creation in an Entrepreneurial Ecosystem. *Emerging Markets Finance & Trade* , 3134–3152.
- Luca, M., & Robu, A. (2016). Personality traits in entrepreneurs and self-employed. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov* , 91-98.
- Lund University. (2019). *The Swedish Fiscal Framework – the most successful one in the EU?* European Commission.
- Massey, D. (2005). *For Space*. London: SAGE.
- McCrae, R. (2004). Human nature and culture: a trait perspective. *Journal of Research in Personality* , 3-14.

- Ministry for Foreign Affairs Sweden. (2009). *PLURALISM - New policy for Sweden's support to civil society in developing countries within Swedish development cooperation*. Estocolmo.
- Muniz, A., & O'Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research* , 412-432.
- Nordic Council of Ministers. (2010). *Nordic Entrepreneurship Monitor*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- OCDE. (2019). *Digital Government Review of Sweden. Towards a Data-driven Public Sector*. OECD Digital Government Studies.
- OCDE. (2018). *Inclusive Entrepreneurship Policies:Country Assessment Notes. Sweden*. OCDE.
- OCDE. (2018). *OECD*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Sweden Student performance (PISA 2018): <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=SWE&treshold=10&topic=PI>
- OCDE. (2021). *OECD Data*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Self-employment rate: <https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm>
- Parker, C. (2011). *Place Management. An international Review*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Institute of Place Management: <https://www.placemanagement.org/>
- PNUD. (2020). *Human Development Report*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Rehn, C., Kindgren-Bengtsson, C., Stenmark, A., & Norderyd, J. (2020). *Thomson Reuters*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Doing business in Sweden: overviwe: [https://content.next.westlaw.com/Document/I2ef129db1ed511e38578f7ccc38dcbee/View/FullText.html?contextData=\(sc.Default\)&transitionType=Default&firstPage=true](https://content.next.westlaw.com/Document/I2ef129db1ed511e38578f7ccc38dcbee/View/FullText.html?contextData=(sc.Default)&transitionType=Default&firstPage=true)
- Retail Guide Sweden. (2019). *Retail Guide Sweden 2019-2020*. Business Sweden / Invest Stockholm / Crity I Samverjan Stockholm / Business Region Goteborg / Invest in Skane.

- Sanandaji, N. (2020). *The Geography of Europe's Brain Business Jobs: 2020 Index*. ECEPR.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review* , 242-263.
- Schengen visa info news. (2021). *Schengenvisainfo news*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Sweden Ranks First Among 99 World Countries for Global Sustainable Tourism: <https://www.schengenvisainfo.com/news/sweden-ranks-first-among-99-world-countries-for-global-sustainable-tourism/#:~:text=Sweden%20has%20been%20ranked%20at,the%20lens%20of%20sustainable%20tourism>.
- Sharing Sweden. (2017). *Sharing Sweden, 2.0 Strategy for the promotion of Sweden abroad*. Swedish Institute / Ministry for Foreign Affairs.
- Smart City Sweden. (2021). *Smart City Sweden*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de <https://smartcitysweden.com/>
- Stockholm The Capital of Scandinavia. (2021). *Stockholm The Capital of Scandinavia*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Welcome to Stockholm: <https://www.visitstockholm.com/>
- Sweden Sverige. (2018). *Sweden Sverige*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Sweden in brief: <https://sweden.se/society/sweden-an-overview/#:~:text=Sweden%20is%20a%20sparsely%20populated,the%20American%20state%20of%20California>
- Sweden Sverige. (2020). *Sweden Sverige*. Recuperado el 30 de 03 de 2021, de Why Swedes are okay with paying taxes: <https://sweden.se/society/why-swedes-are-okay-with-paying-taxes/>
- Sweden Sverige. (2020). *Sweden Sverige*. Recuperado el 30 de 03 de 2020, de Innovation in Sweden: <https://sweden.se/business/innovation-in-sweden/>
- Swedish Lapland Visitors Board*. (2020). Recuperado el 30 de 03 de 2021, de About Swedish Lapland: <https://www.swedishlaplandvisitorsboard.com/en/the-destination/about-swedish-lapland-visitors-board/about-swedish->

