



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (E-6)

Place Branding: El Caso de Silicon Valley

Autor/a: Leticia Esperanza Ramos Sosa
Director/a: M^a del Pilar Melara Sanromán

MADRID | Junio 2023

Resumen

La región de Silicon Valley en San Francisco ha sido uno de los lugares que más rápido ha generado riqueza en las últimas décadas, posicionándose como la capital mundial de la tecnología en la mente colectiva. La percepción que existe de Silicon Valley como un sinónimo de innovación, emprendimiento, y como un lugar que premia la cultura del riesgo, se puede entender desde el marco teórico del *place branding*. El rápido crecimiento de Silicon Valley, y su mantenimiento a lo largo del tiempo, no se debe únicamente a factores aleatorios y orgánicos, sino que ha requerido un compromiso deliberado para mantener y proyectar su marca y posicionamiento. Su éxito ha sido tan extraordinario que ha sido objeto de imitación en diversas partes del mundo, aunque continúa siendo el destino predilecto para aquellos que desean triunfar y prosperar en la industria tecnológica. A través de este análisis, contextualizado en el *place branding*, se comprenderá cómo ha logrado mantener esta imagen a lo largo del tiempo.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo se ha construido la marca región de Silicon Valley, y examinar los factores que han contribuido a su éxito y posicionamiento en la mente de las personas. Para lograr esto, se ampliarán las contribuciones de Aaker al posicionamiento de la marca y se aplicará específicamente al caso de Silicon Valley, considerando su evolución a lo largo de las últimas décadas.

Palabras clave: *place branding*, Silicon Valley, marca región, posicionamiento de la marca.

Abstract

Silicon Valley, located in San Francisco, has been one of the fastest places to generate wealth in recent decades, positioning itself as the global capital of tech in the collective minds. The perception of Silicon Valley as a synonym for innovation, entrepreneurship, and as a place that rewards risk culture, can be understood from the theoretical framework of place branding. The rapid growth of Silicon Valley, and its maintenance over time, is not due solely to random and organic factors, but has required a deliberate commitment to maintaining and projecting its brand and positioning. Its success has been so extraordinary that it has been the subject of imitation in various parts of the world, yet it remains the destination of choice for those who wish to succeed

and thrive in the tech industry. Through this analysis, contextualized in place branding, to understand how it has managed to maintain this image over time.

The objective of this paper is to analyze how Silicon Valley's regional brand has been built, and to examine the factors that have contributed to its success and positioning in people's minds. To achieve this, Aaker's contributions to brand positioning will be expanded and applied specifically to the case of Silicon Valley, considering its evolution over the last decades.

Keywords: place branding, Silicon Valley, regional branding, brand positioning.

INDICE

| | |
|---|----|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 1. Finalidad y Objetivos | 7 |
| 2. Metodología..... | 8 |
| II. PRIMERA PARTE: LA MARCA DE LUGAR Y LA MARCA DE REGIÓN | 10 |
| 1. Concepto de Place Branding..... | 10 |
| 1.1. Place Brand Equity | 11 |
| 1.2. Asociaciones a la Marca..... | 12 |
| 2. El papel central de la marca..... | 14 |
| 2.1. La esencia de la marca | 14 |
| 2.2. El posicionamiento de la marca..... | 15 |
| 2.2.1. Estudio previo de las necesidades del mercado..... | 16 |
| 2.2.2. Modelo de posicionamiento de Aaker y otras contribuciones..... | 17 |
| 3. Gestión de Marca de las Regiones | 18 |
| III. SEGUNDA PARTE: LA MARCA DE LUGAR EN SILICON VALLEY | 20 |
| 1. Introducción a Silicon Valley | 20 |
| 2. Desarrollo tecnológico en la región | 23 |
| 2.1. El Origen de Silicon Valley..... | 23 |
| 2.2. Denominación y situación geográfica..... | 26 |
| IV. TERCERA PARTE: ANÁLISIS EMPÍRICO..... | 29 |
| 1. Cómo se construye una marca región..... | 29 |
| 1.1. Estudio de mercado..... | 30 |
| 1.1.1. Cómo es percibida la marca Silicon Valley | 30 |
| 1.1.2. Competidores | 32 |
| 1.1.3. Diferenciación | 32 |
| 1.1.4. Stakeholders | 33 |
| 1.2. Modelo de posicionamiento de Aaker (1996) ampliado | 34 |
| 1.2.1. Identificar a la audiencia objetivo | 34 |
| 1.2.2. Determinar la propuesta de valor..... | 35 |
| 1.2.3. Valor de la ventaja competitiva..... | 39 |
| 1.2.4. Comunicación de la propuesta de valor | 40 |
| V. CONCLUSIÓN..... | 41 |
| VI. BIBLIOGRAFÍA..... | 45 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|----------------|----|
| Figura 1 | 23 |
| Figura 2 | 26 |
| Figura 3 | 27 |
| Figura 4 | 28 |

I. INTRODUCCIÓN

Silicon Valley es una región reconocida a nivel internacional por su destacado papel como centro de innovación y emprendimiento, consolidándose como uno de los mayores *hubs* tecnológicos del mundo. Este territorio, caracterizado por su entorno acelerado y altamente competitivo, se ha convertido en un enclave donde el trabajo, el estudio y la reinversión se entrelazan en una dinámica constante. La reputación de Silicon Valley se ha forjado a lo largo de décadas y en la actualidad alberga la sede principal de numerosas empresas tecnológicas líderes, como Apple, Google, HP y Facebook, además de ser el hogar de innumerables *startups* y firmas de capital de riesgo, lo que refuerza su imagen como el famoso "Valle de Silicio" donde emprender y alcanzar el éxito.

Esta imagen ha contribuido al crecimiento exponencial de la región, promoviendo la expansión de las empresas allí establecidas, atrayendo grandes volúmenes de inversión extranjera y captando talento de diversas partes del mundo, lo que ha generado prosperidad y desarrollo económico. Silicon Valley ha sido objeto de atención global, siendo considerado como un referente, y gran influyente en los avances tecnológicos y empresariales a nivel mundial. Todo este conjunto de elementos forma parte integral de la marca Silicon Valley.

A lo largo del último siglo, Silicon Valley ha demostrado una efectiva capacidad de posicionamiento en la mente colectiva. Al igual que las ciudades de París y Milán se asocian de manera inherente con la moda, Wall Street como centro financiero, o la vinculación de Hollywood con la industria cinematográfica, Silicon Valley se destaca como una de las primeras referencias que vienen a la mente cuando se evoca el término "tecnología". Estos lugares han conseguido establecerse exitosamente en nuestra conciencia colectiva. Pero, ¿cómo ha logrado Silicon Valley alcanzar tal posicionamiento?

El *place branding* cobra sentido en este contexto. Entendiéndose como el proceso por el que se crea, gestiona y comunica una marca de lugar que sea única y atractiva. El objetivo es promover al desarrollo de ese lugar a nivel económico, político y social, así como atraer a una audiencia objetivo en concreto, se logra crear una imagen y percepción positiva en la mente de las personas. A través de una gestión de marca de lugar efectiva, concretamente, de marca región, se ha logrado este posicionamiento. Este reconocimiento ha consolidado su imagen de

innovación y liderazgo, atrayendo la atención de emprendedores, inversionistas y profesionales de todo el mundo que buscan formar parte de esta vibrante comunidad tecnológica.

En la actualidad, Silicon Valley cuenta con recursos fundamentales que perpetúan el ecosistema de innovación de la región. Por un lado, se encuentran prestigiosas universidades que contribuyen la formación de profesionales altamente capacitados en disciplinas tecnológicas y empresariales, proporcionando el talento necesario para alimentar el dinamismo y la creatividad que caracterizan a la región. Por otro lado, la presencia de numerosas empresas tecnológicas líderes, así como de una densa red de infraestructuras y servicios, conforman una base que facilita el intercambio de conocimientos, la colaboración y el surgimiento de nuevas ideas.

Además, el ecosistema de Silicon Valley se beneficia de una cultura arraigada de innovación y riesgo, donde el fracaso se considera una oportunidad de aprendizaje y se fomenta la experimentación. Estos factores, combinados con una mentalidad abierta hacia la colaboración crean un entorno propicio para la generación de ideas disruptivas y, en última instancia, la perpetuación de su identidad.

1. Finalidad y Objetivos

El objetivo de este trabajo es identificar cómo ha construido Silicon Valley su marca región. El territorio es uno de los lugares que más impacto ha tenido en la sociedad contemporánea, y es reconocido como un centro líder en innovación tecnológica y emprendimiento. En las últimas décadas, Silicon Valley ha experimentado un desarrollo sin precedentes, en el que cabe preguntarse si ha sido el resultado de esfuerzos conscientes o si, por el contrario, ha sido el ecosistema favorable lo que ha permitido este crecimiento. En su caso, se pueden observar ambos: desde una intervención por parte de actores institucionales y grupos de interés, como un desarrollo espontáneo por sus condiciones previas, lo cual ha generado la imagen distintiva y reconocible de lo que es hoy la región.

Por ello, determinar los factores clave en este proceso implica explorar las estrategias, acciones y recursos utilizados para posicionar a Silicon Valley como un ecosistema de innovación y emprendimiento destacado.

Así, se tratará de contribuir al conocimiento en el campo del *place branding*, concretamente, a nivel regional, lo cual puede proporcionar una visión más profunda acerca del impacto que distintos niveles de entidades geográficas pueden tener entre sí, debido, principalmente, al carácter interdependiente de la comunidad global. Al examinar un caso reconocido como el de Silicon Valley, se podrán extraer lecciones valiosas que ayuden a comprender los procesos y estrategias que subyacen a la construcción de marcas de lugar de manera eficaz. De esta forma, los objetivos a conseguir tras realizar esta investigación son los siguientes:

Objetivo general:

- Analizar cómo se ha construido la marca de lugar en Silicon Valley.

Subobjetivos:

- Explicar el concepto de *place branding* y comprender su aplicación en el contexto de la marca región.
- Determinar el proceso de construcción de una marca región.
- Comprender el papel de Silicon Valley en el s. XX.
- Determinar los atributos determinantes que han contribuido a la construcción de una marca de lugar en Silicon Valley.
- Concretar quiénes son los principales *stakeholders* y público objetivo de la región.
- Comprender cómo ha logrado posicionarse Silicon Valley como centro de innovación tecnológica y espíritu emprendedor.

2. Metodología

En este trabajo se ha empleado una metodología que combina, por un lado, la revisión de la literatura existente sobre el *place branding*, y, en concreto, la gestión de marca de región; así como el análisis de casos de estudio relevantes. El principal objetivo es determinar cómo Silicon Valley ha construido su marca de región a lo largo del tiempo, identificando los elementos y aspectos clave que han contribuido a este proceso. Esta revisión ofrece un fundamento de

conocimientos teóricos y conceptuales relacionados con el tema, así como las diferentes contribuciones al concepto de posicionamiento de una marca.

Para determinar cómo construir una marca de lugar efectiva, se analizarán algunos casos de estudio que permitan establecer un contexto similar y un marco de referencia, junto con las principales orientaciones en referencia a los modelos de posicionamiento, como el descrito por Aaker (1996). Así, se identifican los elementos comunes que resultan relevantes para construir la marca de la región.

II. PRIMERA PARTE: LA MARCA DE LUGAR Y LA MARCA DE REGIÓN

1. Concepto de Place Branding

El *place branding* se trata de un ámbito de estudio en rápida expansión, y la literatura existente es limitada si se compara con la abundancia de ejemplos observables en la realidad (Johnston 2008). Su aumento en popularidad se puede explicar, principalmente, a través del proceso de globalización (Gnoth, 2002; Van Ham, 2008), donde, entre otros factores, los actores internacionales tienen una influencia creciente, las inversiones extranjeras son más frecuentes, el mercado laboral tiene menos barreras y los viajes internacionales han aumentado (Hanna & Rowley, 2008).

A través de la gestión de la marca, en adelante, *branding*, podemos promocionar un determinado territorio, su cultura, y valores, incluso también se puede emplear como una herramienta para el desarrollo de determinadas políticas (Hanna & Rowley, 2008; Mordhorst, 2018). Así, el concepto de *branding* se ha ampliado para aplicarse —además de su orientación tradicional hacia productos o servicios— a entidades geográficas, como ciudades, regiones y países (Kerr, 2006). Este hecho se considera la evolución natural de la teoría del *branding* a nivel corporativo, hacia su aplicación a lugares físicos (Allen, 2007). Por lo tanto, la mayor parte de los conceptos que se desarrollarán en este trabajo ya se aplicaban en el *branding* tradicional, y su desarrollo en este ámbito es la aplicación de estas técnicas a los lugares.

Cuando hablamos de lugar, nos referimos a un espacio físico al que se le ha dado significado a través de procesos personales, grupales o culturales (Low & Altman, 1992). En esta línea, la forma en que un lugar es percibido no se debe únicamente a las técnicas de marketing que se aplican, sino también otros ámbitos como la cultura, la sociedad y el medio ambiente (Florek & Kavaratzis, 2014).

Anholt define *place branding* como la práctica de crear y gestionar la imagen de un lugar para contribuir a su desarrollo económico, político, social y cultural (2004, como se citó en Kerr, 2006). Esto se lleva a cabo aplicando estrategias de marketing, por las cuales se crea una

identidad visual y narrativa en línea con las particularidades de ese lugar, de manera que se logre una diferenciación frente al resto (Papadopoulos & Heslop, 2002).

Mordhorst (2018) destaca la naturaleza competitiva del *place branding*, en el sentido de que, aquellos que no desarrollen una estrategia de creación de marca, se exponen al riesgo de que quienes sí lo hagan se posicionen por encima. Aunque existen multitud de definiciones de *place branding* (Allen, 2007; Anholt, 2003; Kavartzis & Ashworth, 2006) todas tienen en común el concepto de valor añadido (Blichfeldt, 2005).

1.1. Place Brand Equity

El *brand equity* se refiere al valor adicional que una marca tiene debido a la percepción y las asociaciones positivas que los consumidores tienen con ella (Keller, 2003). Así, el valor y significado que los *stakeholders* atribuyen a un lugar constituye el *place brand equity*, y se considera un indicador de cómo de efectiva es la estrategia de marca de lugar (Florek & Kavartzis, 2014). De cierta forma, refleja la fortaleza de la relación entre la marca y su público objetivo: cuando los consumidores tienen asociaciones positivas y sentimientos hacia una marca de lugar, esto conduce a un mayor *place brand equity*.

Se puede entender también como la reputación y confianza que una marca de lugar ha establecido a lo largo del tiempo (Andéhn et al., 2014). Representa un activo intangible que distingue a un lugar de otros competidores y ejerce influencia sobre el comportamiento de los consumidores (Tanveer & Lodhi, 2016). Por lo que cuando estos tienen una conexión sólida con la marca de lugar, es más probable que lo elijan frente a otras opciones, estén dispuestos a pagar un precio *premium* por sus productos o servicios, y se incremente su fidelidad a la marca (Aaker, 1991). Sin embargo, Aaker (1991) engloba en este concepto, tanto el activo como el pasivo vinculado a la marca, por lo que todo lo que se posee puede añadir valor (activo) o restarlo (pasivo).

El concepto de *place brand equity* se ha abordado de diversas formas, incluyendo su relación con el *destination branding* y cómo conseguir que un destino sea atractivo y comercializable (Konecnik & Gartner, 2007). Sin embargo, vale la pena profundizar en el trabajo

realizado por Andéhn, Kazeminia, Lucarelli y Sevin en 2014, quienes sostienen que el valor de la marca de lugar (es decir, el *place brand equity*) se deriva de un conjunto de asociaciones que existen en la mente de las personas, un tema que ha sido recurrente en el *place branding* (Zenker & Braun, 2010), y es una noción que está ampliamente aceptada (Kavaratzis & Hatch, 2013). Como solo existen en la mente de los consumidores, la gestión de las marcas se trata de la gestión de las percepciones (Rosenbaum-Elliott et al., 2018).

Aaker (1991) ya reconocía el concepto de *brand equity* como una herramienta fundamental en la gestión de marcas. Destacaba que el *brand equity* se construye a través de la generación de asociaciones positivas y relevantes en la mente de los consumidores, las cuales pueden fortalecer el posicionamiento de la marca y establecer una base sólida para su éxito a largo plazo. Además, Aaker (1991) sostiene que el *brand equity* es una inversión estratégica, ya que requiere una significativa inversión inicial en términos de recursos y esfuerzos de *marketing*. Sin embargo, el autor enfatiza la importancia de tener una visión a largo plazo, ya que el *brand equity* puede perdurar en el tiempo y proporcionar una ventaja competitiva sostenible, resistiendo los embates de la competencia.

1.2. Asociaciones a la Marca

Retomando la analogía del *branding* corporativo con el *place branding*, para las empresas, una marca es más que un producto. Cuando una marca evoca asociaciones positivas, puede estimular las ventas. La idea es que un lugar también genera ciertas asociaciones, tanto positivas como negativas. Estas son el resultado de los diferentes elementos que se relacionan entre sí y contribuyen a comunicar y representar a la marca, y se reflejan en los objetivos, comunicaciones, valores y cultura general de los *stakeholders* (Zenker & Braun, 2010). Sin embargo, Zenker y Braun señalan que, debido a la diversidad de perspectivas, experiencias y percepciones individuales, estas asociaciones pueden variar y no estar alineadas entre diferentes grupos de consumidores. Esto significa que las personas pueden tener diferentes ideas, imágenes y percepciones sobre un lugar en particular (2010). Así, se fundamenta la importancia de establecer asociaciones distintas y adaptadas a segmentos de mercado específicos (Aaker, 1991). Si consideramos, entonces, que la marca de un lugar se trata de una “imagen fragmentada”, se

puede inferir que se seleccionarían los aspectos más relevantes que resuenen con una audiencia objetivo en concreto para proyectar una imagen positiva (O'Shaughnessy & O'Shaughnessy, 2000)

El turismo ha sido, tradicionalmente, una herramienta efectiva para impulsar la marca de un lugar en diversas industrias, diferenciándose a través de su marca de destino turístico, o *destination branding*, como ventaja competitiva (Gnoth, 2002). Sin embargo, contemplar únicamente el *place branding* desde el punto de vista del turismo restringe el alcance que tiene esta área de estudio. En muchos casos, señala Keith Dinnie (2004), establecer una conexión demasiado estrecha entre el turismo y la marca de lugar puede resultar perjudicial, ya que, por un lado, puede llevar a una visión simplificada y estereotipada del destino, alejándolo de la realidad compleja y multidimensional que ofrece; y, por otro lado, se podrían estar perdiendo oportunidades en otros sectores, como la tecnología, la innovación, la industria creativa u otros aspectos distintivos del lugar.

Por este motivo, es importante tener una visión más amplia del *place branding*, a pesar de que el sector más común haya sido el turístico. Las entidades geográficas —ya sea pueblos, regiones, ciudades o países— se ven afectadas por multitud de aspectos y dimensiones, tales como su economía, sociedad, política, historia, cultura y valores (Anholt, 2003; Gnoth, 2002; Papadopoulos & Heslop, 2002; Hanna & Rowley, 2008; Mordhorst, 2018; Van Ham, 2008). A modo ilustrativo, el deporte tiene un papel influyente en la percepción que se tiene de un país y la imagen que proyecta, ya sea por organizar eventos deportivos, como señala Gilmore (2002) en referencia a la celebración de los Juegos Olímpicos en Barcelona en 1992, y el impacto que tuvo en la imagen de España como un país moderno e integrador; o los éxitos deportivos de un país, como se refleja en el equipo de fútbol brasileño (Dinnie, 2004). En Gran Bretaña, la historia y la cultura fueron identificadas como elementos clave en la creación de su marca de lugar, y, en el proyecto liderado por la consultora de marcas Corporate Edge en colaboración con la British Tourist Authority en 2002, se buscó mejorar la percepción que existía sobre esta, aludiendo a su herencia histórica y a la personalidad de su gente (Hall, 2004).

En su misión de encapsular la identidad de un lugar, el *place branding* busca generar asociaciones positivas, generalmente, a través de elementos visuales o verbales, como eslóganes (Ermann & Hermanik, 2018; Hanna & Rowley, 2008). Sin embargo, estos no son los únicos

medios para lograr esto, ya que, por ejemplo, una característica en concreto del lugar de origen condiciona la percepción de la marca de lugar; vinculando los valores esenciales de la nación a la marca; o una imagen dominante puede trascender las complejidades de un lugar en concreto (O'Shaughnessy & O'Shaughnessy, 2000). Por ello, es importante analizar las diferentes entidades geográficas y su gestión de marca dentro de su propio contexto.

2. El papel central de la marca

La marca desempeña un papel crucial en el mundo empresarial, y su importancia no es diferente cuando se trata de una ciudad, una región o un país. El *place branding* implica una serie de competencias similares a las que se utilizan en la gestión de la marca de una organización. Así, esta tiene una gran influencia en la estrategia a llevar a cabo, las decisiones a tomar y la dirección a seguir (Gilmore, 2002; Hanna & Rowley, 2011). Los países deben identificar y destacar sus ventajas competitivas, diferenciarse de otros competidores y crear una identidad distintiva (Maheshwari et al., 2014).

Así, se convierte la marca en un vehículo para transmitir los valores, recursos y potencial de un país, con el objetivo de establecer una conexión emocional con sus audiencias, lo que incrementa su fidelidad a la marca (Van Ham, 2008). En este sentido, introduciremos el concepto de “competencias centrales” del país, que, desarrolladas a lo largo del tiempo, juegan un papel fundamental (Gilmore, 2002).

2.1. La esencia de la marca

Una marca unificada proporciona una guía clara y un propósito común, y genera una ventaja competitiva (Greyser & Urde, 2019; Lodge, 2002). Esto ayuda a alinear los esfuerzos de diferentes actores, como el gobierno, las empresas y los ciudadanos, hacia un mismo objetivo, ya que existe una imagen coherente y sólida, que refuerza la confianza y la percepción positiva tanto a nivel nacional como internacional (Stöttinger & Penz, 2011; Szondi, 2008; Van Ham, 2008). Cuando existe una estrategia unificada, la marca desempeña un papel fundamental al

transmitir los valores del lugar de manera clara y eficiente (Lodge, 2002); además, trasciende a los cambios políticos, económicos o sociales (Gilmore, 2002).

En un mercado dinámico donde las necesidades de los consumidores evolucionan constantemente, es crucial cumplir con la promesa implícita de la marca para satisfacer esas necesidades (Morley, 2009). Este concepto de promesa resulta relevante debido a que es la que atrae al público objetivo en un primer lugar (Kotler et al, 2002). Cuando se define la marca, la promesa se materializa a través de su propuesta, y resulta crucial que la audiencia objetivo la entienda y se identifique con ella. Anholt (2015) afirma que un país se juzga por lo que hace, no por lo que dice; por tanto, no cumplir la promesa es aún más perjudicial que no haberla hecho en primer lugar (Morley, 2009).

El *place branding* adquiere una importancia central porque representa el "espíritu de su gente" (Gilmore, 2002; Hall, 2003; Anholt, 2015). Así, el espíritu del lugar y el de su gente está conectado (Hall, 2004). En otras palabras, la marca captura la esencia de las personas que habitan en ese lugar. Este espíritu se define por los valores arraigados en los recursos preexistentes del lugar, su historia, economía, cultura y sociedad (Gilmore, 2002). De esta forma, ese espíritu no se puede reproducir de un sitio a otro, sino que es único y diferenciador. En consecuencia, si consideramos que la marca de un lugar y su gestión desempeñan un papel fundamental al reflejar el espíritu de su gente, resulta evidente que las personas ocupan un lugar importante en esta ecuación.

2.2. El posicionamiento de la marca

Evaluar el posicionamiento de la marca es importante por varios motivos. En primer lugar, el posicionamiento es un indicador muy útil para saber cómo es percibida la marca por los clientes, en relación a los competidores (Gwin & Gwin, 2003; Perreault & McCarthy, 2002). En segundo lugar, contribuye a la fidelización del consumidor y a incrementar el *brand equity* (Gwin & Gwin, 2003). Es una estrategia compleja de diseñar y aplicar, debido, principalmente, a la competitividad y dinamismo del mercado (Schnedler, como se citó en Gwin & Gwin, 2003). El objetivo último de desarrollar una estrategia de posicionamiento es lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Como señala Lodge (2002), el factor temporal resulta

especialmente relevante en el contexto del *place branding* debido a que, si se ejecuta de manera efectiva, se logra construir una identidad sólida, positiva, coherente, y duradera. Asimismo, una ventaja competitiva sostenible puede establecer a la marca como líder en cuanto a la posesión de determinados atributos, y por tanto, dificultar que otras marcas compitan el mismo nivel, ya que es difícil de replicar, y se logra proteger la posición de la marca. El posicionamiento hace referencia a cómo se comunican esos atributos para crear una conexión con las personas y cumplir con sus expectativas (Aaker, 1996).

Por esto, más allá del “posicionamiento de un producto”, el “posicionamiento de un servicio”, o, en este caso el “posicionamiento de una región”, se trata del “posicionamiento en la mente del público objetivo”. El posicionamiento implica que hay unos vacíos en el mercado que no están cubiertos (Ries & Trout, 2002). En este sentido, cabe destacar el concepto de *posicionamiento deseado* y *posicionamiento real*. La identidad de la marca está estrechamente relacionada con el posicionamiento, y esta hace referencia a la esencia central y atemporal de la marca, y es un conjunto de asociaciones de la misma que se aspira conseguir. Estas asociaciones hacen referencia a la promesa que hace la marca a su audiencia (Aaker, 1996). Este posicionamiento deseado está vinculado a la identidad, en tanto que es al que se aspira, debido, principalmente, a que satisface todas y cada una de las necesidades del consumidor. Por otro lado, el posicionamiento real, es el que se obtiene y se ofrece, con el objetivo de cumplir con las expectativas del consumidor, y generar asociaciones positivas a la marca.

Una marca bien posicionada estará reconocida por todo el mundo, justifica, a través de su posicionamiento, precios más altos que sus competidores, y se mantienen relevantes durante un período largo de tiempo (Gwin & Gwin, 2003).

2.2.1. Estudio previo de las necesidades del mercado

El primer paso para posicionar una marca es realizar un estudio de mercado, con el objetivo de conocer: la opinión del público objetivo y cómo es percibida la marca, especialmente en relación a otras que operen en la misma categoría; el grado de diferenciación y qué hace a la marca competitiva, así como las oportunidades nuevas en el mercado o facilita la segmentación,

al existir grupos pocos satisfechos a los que, potencialmente, se puede atender (Gwin & Gwin, 2003). La importancia de esta primera etapa radica en conocer el mercado para desarrollar una estrategia de posicionamiento efectiva. Así, se consiguen identificar las necesidades reales de los consumidores. Idealmente, estas necesidades tendrán las siguientes características: importancia para el consumidor, capacidad real de satisfacerla a través de la marca, y que los competidores no estén cubriéndola de manera efectiva. Se trata de “lo que la marca puede hacer por sus consumidores”, es decir, el beneficio asociado a la marca. Así, se da pie a crear una asociación directa entre la marca con un beneficio deseable y alcanzable (Kotler & Armstrong, 2012).

2.2.2. Modelo de posicionamiento de Aaker y otras contribuciones

En el siguiente paso, en línea con el posicionamiento de Aaker (1996), se tratará de identificar: el mercado objetivo y *stakeholders*, aspectos diferenciadores de la marca, el valor que genera esta diferencia y la capacidad para comunicar a esa audiencia este valor. Todos estos son aspectos intangibles que contribuyen al posicionamiento de la marca.

Se ha mencionado anteriormente cómo el posicionamiento contribuye a segmentar el mercado en función de las necesidades del público objetivo. Esta noción parte de la premisa de que, en el mercado, hay grupos que no tienen cubiertas sus necesidades de manera efectiva, así como otros que se están ignorando, o se les está ofreciendo una serie de atributos que no son atractivos para estos (Gwin & Gwin, 2003). Al segmentar, se puede personalizar de cierta forma, la marca, dependiendo del consumidor al que se quiere cubrir sus necesidades. Así, se consigue una comunicación más efectiva (Aaker, 1996) y una conexión emocional con los consumidores (Batra et al., 2012) contribuyendo así al posicionamiento de la marca.

Por tanto, a través de este posicionamiento, se consiguen identificar una serie de atributos diferenciadores con los que nos podremos dirigir a una serie grupos de interés (Maheshwari et al., 2014). Estos *stakeholders* tienen intereses concretos, que habrán de ser satisfechos sin comprometer la esencia de la marca (Van Ham, 2008). Según Van Ham, la diferencia del *place branding* con el de un producto tradicional es que este último suele estar bajo una “autoridad central única” (2008). En el caso del *place branding*, esta singularidad se ve desafiada precisamente por la diversidad de *stakeholders* e intereses que están involucrados.

Es importante que, en este proceso, el consumidor perciba el valor añadido (Aaker, 1996). Este valor radica en la diferenciación y en el beneficio asociado a la marca, mencionado anteriormente. Esto se consigue mediante una comunicación efectiva. De esta forma, se consigue transmitir y reflejar esos valores de la marca en la mente de las personas. Para ello, es necesario que la marca sea:

- a) Inspiracional y aspiracional (Gilmore, 2002; Janiszewska, 2013; Lodge, 2002), entendiéndose como la capacidad para cautivar a las personas, captar su atención y crear una conexión emocional;
- b) Desafiante, con una visión de futuro y progreso constante;
- c) Diferenciada;
- d) Y traducible, es decir, que la variedad de *stakeholders* y sus intereses sin comprometer su esencia, pero que a su vez esta sea relevante para todos (Gilmore, 2002) Del mismo modo, para que estos puedan entender el valor de la marca, tiene que resultarle familiar, pudiendo relacionar un concepto aparentemente nuevo con algo ya conocido (Ries & Trout, 2002).

Si bien es cierto que existen diferentes métodos para evaluar si se está implementando la estrategia de posicionamiento de manera efectiva, en este trabajo se considerará el concepto de posicionamiento como medio para destacar los atributos y fortalezas únicas de un determinado territorio. A través del *place branding*, se busca posicionar a un determinado territorio de manera única y atractiva en la mente de su audiencia objetivo, y así influir de manera positiva en la percepción de ese lugar, en este caso, la región de Silicon Valley.

3. Gestión de Marca de las Regiones

El *place branding* abarca diferentes niveles de entidades geográficas, por lo que entendemos la palabra “lugar” como un concepto multidimensional (Hanna & Rowley, 2008). Es necesario hacer una diferenciación entre regional branding y el place branding, ya que cada nivel geográfico requiere enfoques y estrategias específicas. Así, las regiones tienen características y desafíos particulares que deben abordarse de manera individualizada. Sin embargo, también hay

que tener en cuenta que estas entidades geográficas se relacionan constantemente con otras, y que pertenecen a una comunidad más grande, por lo tanto, no son entes aislados.

De esta forma, los lugares compiten entre sí para atraer distintos grupos de interés, como inversores, empresas, o turistas (Maheshwari et al., 2014). Por lo tanto, si se emplean estrategias de gestión de la marca adecuadas al contexto de la región, se puede maximizar el potencial de esta, mejorar su posicionamiento y atraer a la audiencia objetivo. Como señalan Ermann y Hermanik (2017), hoy en día, los países, regiones y ciudades parecen estar obsesionados con posicionarse como lugares únicos, con valores y propuestas únicas, llegando a comercializar como si fuesen productos básicos o *commodities*. En este afán por diferenciarse, se pretende crear una identidad y una imagen positivas que “cuenta la historia” de la región. El *regional branding* también implica la participación de los actores locales y la construcción de un sentido de pertenencia y comunidad que puede no ser tan relevante a niveles geográficos superiores.

Según Peterson (2006), cuando se gestiona la marca de una región, para asegurar su supervivencia, especialmente frente a territorios más grandes, es crucial analizar diversos aspectos. En primer lugar, se debe tener en cuenta el contexto geográfico, incluyendo las relaciones con las regiones vecinas y con entidades geográficas superiores. En segundo lugar, es importante identificar y aprovechar un nicho único en el cual la región pueda ofrecer un producto o servicio distintivo que beneficie a otras entidades geográficas. Algunos ejemplos de nichos son, en el caso de Bahrein como sede comercial y de servicios financieros, o Dubái como importador y exportador de oro, así como centro de negocios regional (Peterson, 2006). Este enfoque estratégico permite fortalecer la marca de la región y generar un impacto positivo en su posicionamiento y desarrollo a largo plazo, y es una fuente de coherencia en la imagen que se quiere transmitir.

Si bien es cierto que la analogía del “lugar como producto” es útil para construir su marca, existen desafíos específicos a los que se enfrenta una región que hay que tener en cuenta. Allen (2007) sugiere, entre otros, la necesidad de definir unos límites geográficos claros, cuáles son las características distintivas de esta delimitación territorial, las implicaciones de la participación gubernamental en la creación y promoción de la marca, la necesidad de involucrar a diferentes *stakeholders* internos, como por ejemplo, residentes, y las dificultades que supone alinear la propuesta de valor de la marca a las distintas expectativas e intereses de los

stakeholders. Estos intereses, indica, dificultan la sostenibilidad de la marca en el largo plazo, debido a su naturaleza cambiante.

Por lo tanto, para que una marca se mantenga relevante, tiene que adaptarse a todos esos retos que aparecen al gestionar la marca de lugar.

III. SEGUNDA PARTE: LA MARCA DE LUGAR EN SILICON VALLEY

1. Introducción a Silicon Valley

A lo largo del siglo XX, Silicon Valley se ha convertido en sinónimo de innovación y emprendimiento tecnológico. Conocida mundialmente como la capital global de la tecnología, la región ha atraído el interés de empresas, talento, e inversores provenientes de todo el mundo. Podríamos decir que esta región ha moldeado nuestra sociedad tal y como la conocemos, en cierta forma, vendiendo una promesa de éxito a aquellos dispuestos a arriesgar y llevar a cabo sus ideas más audaces. Según Timothy Sturgeon (2000), una de las razones por las que ha ocurrido esto es porque una región con una escasa trayectoria industrial previa ofreció la posibilidad de lograr un rápido crecimiento industrial sin tener que pasar por las etapas intermedias de desarrollo que habían sido necesarias en otras regiones. Esta visión de Silicon Valley como un lugar de nuevas oportunidades y posibilidades ilimitadas ha sido un aspecto fundamental en su imagen y cultura empresarial.

Diversos autores han tratado de establecer un punto de partida, un momento en el que el Valle se convierte en el epicentro tecnológico que es hoy. Adams (2017) argumenta que, a pesar de que en la década de los cincuenta la primera ola de *startups* impulsó notablemente el desarrollo de la región, Silicon Valley ya contaba con una infraestructura compatible con el *boom* tecnológico de la segunda posguerra. Si bien es cierto que estas empresas asentaron los cimientos del actual sistema, fueron los recursos preexistentes los que permitieron que estas *startups* sobrevivieran. Adams concluye que en Silicon Valley ya existía una "heterogeneidad de contextos" previa (Zahra y Wright, 2011).

En este marco, podemos incluir, en primer lugar, la multitud de instituciones educativas de alta calidad que hay en la región, como la Universidad de Stanford, la Universidad de California (Berkeley) y el Instituto de Tecnología de California (*Caltech*), que proveen de un constante flujo de recién graduados en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (de sus siglas en inglés, *STEM*), creando un ciclo perpetuo de innovación (Kenney, 2000). Además, la región contaba con una gran comunidad de investigadores y empresarios que aprovecharon para desarrollar su actividad en el sector tecnológico. La presencia de compañías de defensa como Boeing y Lockheed Martin en Silicon Valley ha influido en la innovación y el crecimiento económico. En esta línea, algunos autores como Markusen (1996) relacionan las prioridades del gobierno en Estados Unidos con Silicon Valley, desde el papel de consumidor de bienes y servicios, legislador e impulsor de la innovación. Es por ello que el interés por parte del gobierno de potenciar la región ha ayudado también en su crecimiento. Sin embargo, Martin Kenney (2000) señala que, efectivamente, los años 50 fueron clave para el desarrollo de un gran número de *startups*, pero estas no estaban respaldadas por una estructura institucional sólida.

Esta falta de uniformidad en su etapa inicial significa que las empresas dependieron, en gran parte, de sus recursos internos y de los propios fundadores para prosperar en la región. A pesar de las limitaciones de aquellos años, las primeras empresas de Silicon Valley sentaron las bases para el desarrollo posterior de la región como líder mundial en el ámbito empresarial. Su éxito en etapas tempranas demostró el potencial de la región y atrajo la atención de inversores y emprendedores de todo el mundo (Kenney, 2000). A medida que este ecosistema empresarial se fue desarrollando con el tiempo, se estableció una estructura institucional sólida que proporcionó el apoyo necesario para que las *startups* en Silicon Valley florecieran y alcanzaran su máximo potencial (Adams, 2017).

No se puede entender el rápido crecimiento de Silicon Valley sin mencionar la importancia del capital riesgo. Sebastian Mallaby (2022), en su libro *The Power Law: Venture Capital and the Making of the New Future* responde a la pregunta sobre cómo se financia la innovación en lugares como Silicon Valley. En sus orígenes, las empresas de capital riesgo se encargaron de proveer financiación a empresas emergentes, que basaban su actividad en tecnología, desarrollada tras la Segunda Guerra Mundial (Gompers & Lerner, 2001). Así, estas inversiones se consideraban de "alto riesgo" debido a la incertidumbre que rodeaba a las nuevas

tecnologías, así como el desconocimiento y falta de experiencia en estos ámbitos. Las empresas recurrían entonces a este tipo de financiación debido a que, de otra manera, sería imposible conseguir, por ejemplo, un préstamo bancario. Mallaby señala que, los inversores asumen el riesgo de fracasar en multitud de ocasiones, a cambio de encontrar un éxito —también conocido como "unicornio"— que compense todas esas pérdidas (Mallaby, 2022). Esta narrativa en torno al riesgo, a la innovación y la concentración de talento, junto con el incentivo económico, ha sido fundamental en Silicon Valley.

Así, en 1985, comenzó lo que podríamos considerar como “la era dorada de Silicon Valley”, gracias a la convergencia de una serie de ingredientes que fundamentaron el desarrollo exponencial de la región. Un período en el cual brillaban empresarios visionarios como Steve Jobs, Bill Gates, y Mark Zuckerberg, entre otros (Schiller, 2014). Estos factores clave podrían resumirse en lo siguiente:

- La cercanía de prestigiosas universidades como Stanford y UC Berkeley, que facilitó el acceso a un vasto caudal de conocimiento y a la investigación más vanguardista (Broström, 2011; Etzkowitz, 2008).
- La cultura emprendedora y la audacia para asumir riesgos les permitieron explorar nuevas ideas y desafiar los límites establecidos (Ester, 2017).
- Además, la disponibilidad de capital riesgo en Silicon Valley atrajo inversiones considerables para el desarrollo de tecnologías revolucionarias y para llevar a cabo la materialización de sus ideas en el mercado (Castilla et al., 2001).
- La red de conexiones empresariales y la cultura de cooperación facilitaron la creación de alianzas estratégicas y el intercambio de conocimientos entre los pioneros de la industria (Castilla et al., 2001).
- La diversidad de talento, tanto a nivel local como internacional, generó una amalgama única de perspectivas y habilidades, enriqueciendo aún más el ecosistema emprendedor de la región (Adams, 2017)

Fue en este crisol de ingredientes donde surgieron grandes compañías, y se establecieron los cimientos para la transformación digital que ha moldeado nuestras vidas en las décadas posteriores.

2. Desarrollo tecnológico en la región

2.1. El Origen de Silicon Valley

La mayoría de los autores señalan 1956 como el año en el que comienza la historia de Silicon Valley, cuando se creó Shockley Semiconductor (Kenney, 2000). Esta empresa es ampliamente considerada como un hito en la región y ayudó a establecerla como un centro de innovación tecnológica. Su fundador, William Shockley, coinventó el transistor junto con Bardeen y Brattain, y convirtió a la empresa en pionera en la producción de transistores de silicio en la industria electrónica (Adams, 2017). No solo esto, sino que también, en Shockley Semiconductor, algunos empleados encontraron un lugar para desarrollarse profesionalmente antes de crear sus propias empresas, como Robert Noyce y Gordon Moore, fundadores de Intel en 1968, o la creación de numerosos fondos de capital riesgo, como Sequoia Capital (Berlin, 2014).

Figura 1

William Shockley, John Bardeen y Walter Brattain (1948)



Nota: John Bardeen (izquierda), William Shockley (centro) y Walter Brattain (derecha) durante una sesión de fotos promocionales. Fuente: Allen & Lidstrom, 2015, vía AT&T.

Otros autores, como Rogers y Larsen (1984) y Getler et al. (1995), echan la vista unos años atrás y argumentan que el punto de partida se encuentra en la creación de Hewlett-Packard (HP) en 1939, ya que esta empresa fue una de las primeras en fomentar la cultura de la innovación y colaboración en la región, una característica clave en Silicon Valley.

Todos estos autores, de alguna manera, están de acuerdo en que los acontecimientos que tuvieron lugar antes de los mencionados, no han tenido un impacto sustancial en las estructuras y sistemas organizativos que existentes. Sin embargo, existen otros que ponen en duda esta idea, como Sturgeon y Leslie (2000), que relacionan el desarrollo de la industria electrónica en la región con una fuerte influencia de la industria armamentística y políticas de defensa en periodos de guerra. Una tendencia que continuó en tiempos de la Guerra Fría, en la que el gobierno estadounidense vio en la región la oportunidad de ganar la carrera espacial contra Rusia (O'Mara, 2015).

Las empresas fundadas antes de la década de los sesenta se enfrentaron a un mayor número de complicaciones, debido a que el apoyo recibido por el sistema de innovación del Valle estaba más disperso. En estas fase inicial, las nuevas empresas encontraban su apoyo en instituciones existentes: entidades bancarias y bufetes de abogados, universidades o agencias federales de defensa, con leyes favorables para el desarrollo de tecnologías emergentes (Adams, 2020). Así, California se convirtió en el principal estado productor de armamento para las fuerzas armadas estadounidenses (Heinrich, 2002). Esto no fue un hecho aislado, sino que ya desde 1850 California era considerado como un punto estratégico en la costa oeste, e incluso un distrito afín a las políticas que se implementaban, un distrito centrado en el Estado, según Markussen (1996).

Desde entonces se establecieron los cimientos que marcarían la primera mitad del siglo XX: la región se benefició, por un lado, de los contratos del gobierno federal en materia de defensa, y, por otro, de la inversión por parte de otros estados del continente norteamericano para llevar a cabo sus operaciones desde allí (Adams, 2011). Esto último contribuyó, en gran medida,

al volumen de profesionales que trabajaban en el sector tecnológico y a la formación de una red de personal altamente cualificado. Además, el respaldo institucional que existía permitió a las empresas proliferar en un entorno en el que las leyes y el marco institucional contribuyeron a la supervivencia de estas *startups* (Kenney, 2000).

La décadas de los 40 y los 50 presenciaron una proliferación de las inversiones hacia la bahía de San Francisco: existían multitud de inversores buscando financiar negocios en sus etapas tempranas de desarrollo, la etapa de mayor riesgo pero de mayor rentabilidad en caso de salir adelante. Así surgieron los primeros fondos de capital riesgo, como American Research & Investment en Boston (1947) o Draper, Gaither & Anderson en Palo Alto en 1959 (Berlin, 2014). En este contexto, nace Fairchild Semiconductor en 1957, ubicado en Santa Clara, y fue la primera historia de éxito en la comercialización de transistores hechos de silicio (en inglés, *silicon*) en un momento en el que se empleaban otros materiales para su fabricación (Dennis, 2023).

Para el momento en el que se funda Intel en 1968, la mayor parte de los empleados de Fairchild Semiconductor habían fundado numerosas empresas tecnológicas, conocidas como *Fairchildren*. Este fenómeno no solo contribuyó a fortalecer la cultura emprendedora arraigada en la región, sino que también impulsó de manera significativa un ecosistema propicio para la proliferación de nuevas empresas en la región (Dennis, 2023).

El desarrollo que había experimentado Silicon Valley hasta los años 70 se explica, en mayor medida, por su gran vinculación con la industria armamentística, así como su contribución a la carrera espacial, y a proyectos de la NASA como el programa Apollo. Esto convirtió a la NASA en uno de los principales clientes de Fairchild (Pollack & Rivas, 1969).

Desde entonces, numerosas empresas se fundaron, como Apple (1976), Cisco Systems (1984), Google (1998), y otras muchas trasladaron su sede a la región. De esta forma, todas ellas convirtiéndolo en una potencia global. El impacto económico de Silicon Valley es significativo, al punto de que si el estado de California fuese un país independiente, su economía se situaría como la cuarta más grande del mundo, arrebatándole el puesto a Alemania (Winkler, 2022).

Figura 2

Dibujo de Silicon Valley



Nota: La frase “Tech me to the moon” como un juego de palabras: “Tech” (tecnología) en lugar de “Take” (llevar), en español: “Llévame a la Luna”, reflejando la aspiración de progreso que sugiere la región. Fuente: Chabert.

2.2. Denominación y situación geográfica

No fue hasta 1971 que se mencionó, por primera vez, el término “Silicon Valley”. Don Hoefler, editor del periódico Electronic View, escribió un artículo que trataba la industria de los semiconductores, que venía desarrollándose desde décadas antes (Uskali, 2009). La primera parte del nombre, “Silicon”, se refiere a la gran cantidad de empresas especializadas en la fabricación de semiconductores, cuyo componente principal es el silicio (Adams, 2020); mientras que “Valley”, del inglés, valle, hace referencia al Valle de Santa Clara, también hace referencia a los territorios que ahora ocupa la región, ya que se ha ido expandiendo con el

tiempo. El origen de esta denominación se debe a la presencia de Fairchild Semiconductor en ese lugar (Lécuyer, 2005).

Resulta un tanto confusa la delimitación geográfica de lo que era y es Silicon Valley. A comienzos del siglo XX, el Valle de Santa Clara era un extenso terreno dedicado al cultivo, en su mayor parte, de ciruelos (Saxenian, 1983).

Figura 3

El Valle de Santa Clara en 1914

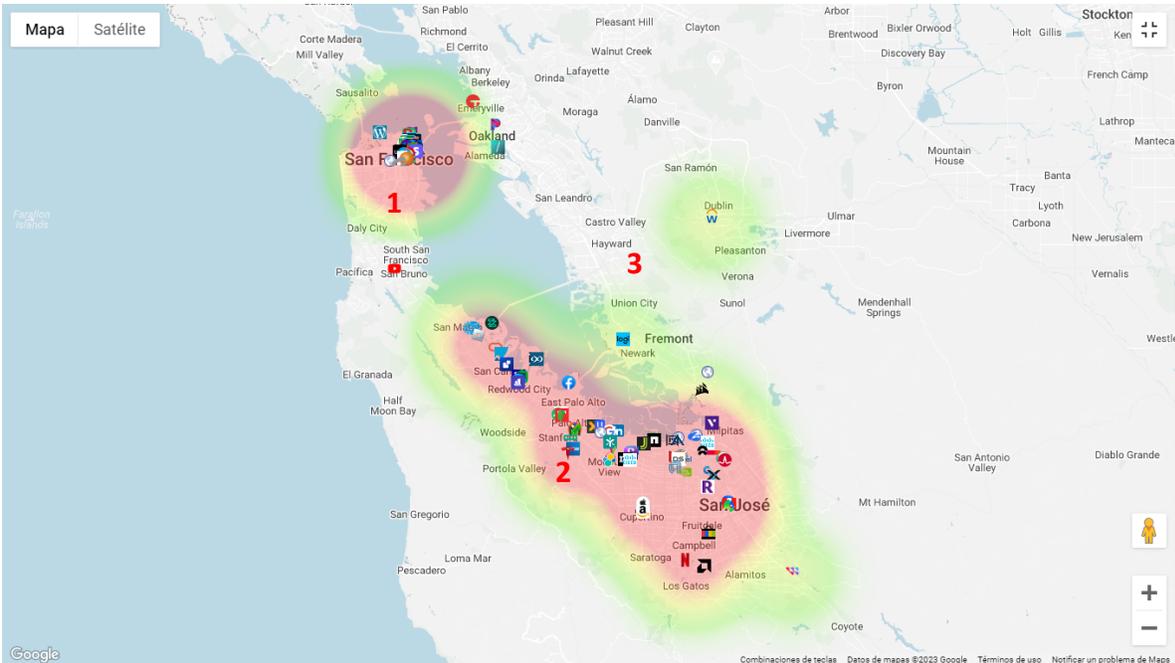


Fuente: foto cortesía de History San José, recuperada de Business Insider.

Tan solo unas décadas después, sustituyó los árboles por parques tecnológicos, y las empresas se fueron agrupando en *clusters*, concentrándose en áreas geográficas próximas.

Figura 4

Mapa de Silicon Valley actual (2023)



Nota: Se observa una aglomeración de empresas en la zona de la bahía de San Francisco (1), así como la presencia de otras sedes en la ciudad de San Francisco (2), y Condado de Alameda (3).

Fuente: Silicon Valley Map.

En los 80, Silicon Valley hacía referencia únicamente al Valle de Santa Clara y parte del Condado de San Mateo. Para finales de la década, multitud de empresas habían proliferado, y se habían dispersado, asentándose tanto en la ciudad de San Francisco, a lo largo de toda la Bahía de San Francisco y sus 9 condados.

La realidad es que el término, se emplea de manera genérica, especialmente debido a que muchas sedes se encuentran fuera del Valle. Así, Silicon Valley es más una denominación “cultural” que geográfica (Saxenian, 1983; Adams, 2017), e incluso el término se emplea para referirse a empresas en la industria tecnológica, sin necesariamente situarse en la zona de la bahía de San Francisco. El término “Silicon Valley” posee un poderoso significado, en tanto, que se ha intentado replicar en Nueva York, con “Silicon Alley”; Los Ángeles, con “Silicon Beach”; o Londres, con “Silicon Roundabout” (Heydebrand, 1999; Nathan, 2011; Peters, 2016).

IV. TERCERA PARTE: ANÁLISIS EMPÍRICO

1. Cómo se construye una marca región

Ries y Trout (2002) puntualizan un aspecto clave acerca del posicionamiento, y es que la manera más fácil de permanecer en la mente de las personas, es siendo el primero en algo. Por ello recordamos, por ejemplo, el río más largo del mundo, el primer presidente de Estados Unidos, o el primer país en llegar a la Luna. Sin embargo, en caso de no poder ser el primero, la estrategia de marca tendrá que estar orientada a competir contra el mejor. Si bien es cierto que Silicon Valley no ha sido el primer centro de innovación en existir, ni en categorizarse como *hub* tecnológico, sí ha sido uno de los primeros en posicionarse como uno de los territorios que más rápido ha crecido y liderar en multitud de sectores. Además, la construcción de su marca se vio facilitada debido a la situación en fases tempranas de creación de la región: la región estaba en pleno crecimiento, lo cual le da una mayor libertad para proyectar su marca (Adams, 2018; Gilmore, 2002). Ha sido pionera en la implementación de nuevas tecnologías, como el establecimiento en 1909 de la Compañía Federal de Telégrafo en Palo Alto (Adams, 2011), la coinvencción del transistor por William Shockley en 1948 (Laws, 2016), la producción de microprocesadores liderada por Intel (Adams, 2018) o la comercialización de coches eléctricos por Tesla (Seifer, 2015). La lista de empresas que han sido pioneras en diversos ámbitos es extensa y constituye una representación significativa de los logros que han contribuido notablemente al posicionamiento de la región, así como constituye un reflejo de su cultura empresarial.

Posicionarse no es suficiente para entrar en las mentes del público objetivo, sino que tiene que estar acompañado de una gestión de marca que sea coherente, consistente y diferente al resto. En esta sección, se analizarán los aspectos más relevantes del proceso de construcción de la marca región de Silicon Valley. El contexto temporal será desde mediados del s. XX en adelante, debido a que a partir de ese período, el crecimiento de la región fue exponencial. Este análisis se realizará a partir del marco que establece Aaker en su libro *Building Strong Brands* (1996) para llevar a cabo un buen posicionamiento de la marca, aplicado a la marca de región. Este enfoque establece una estructura conceptual para:

- a) Comprender el proceso de posicionamiento de la marca

- b) Situar la región en su contexto
- c) Identificar los *stakeholders*
- d) Determinar cuál es la propuesta de valor de Silicon Valley como marca región
- e) Identificar cuál es el público objetivo
- f) Y comprender los procesos de comunicación de la marca

Este marco se complementará con contribuciones de otros autores en la materia para incluir otros aspectos relevantes del *place branding* de Silicon Valley en su totalidad.

A lo largo del marco teórico se han mencionado varios conceptos relevantes que son aplicables a la construcción de una marca de lugar. Así, se destaca el concepto de promesa como factor determinante para atraer a consumidores específicos, donde esta promesa está implícita en la marca (Kotler & Armstrong, 2012). Además, se ha mencionado la importancia de generar una conexión emocional entre el consumidor y dicha promesa para lograr un posicionamiento efectivo (Gilmore, 2002; Batra et al. 2012). También se ha mencionado que el *place branding* no es una solución a corto plazo, sino que se trata de una estrategia a largo plazo en la cual la imagen creada debe ser positiva y coherente con la marca y sus atributos, y, debe ser capaz de mantenerse en el tiempo (Andéhn et al., 2014; Lodge, 2002; Gwin & Gwin, 2003). Por último, se ha mencionado el hecho de que cuando los *stakeholders* se identifican con la esencia de la marca, se crea un grado de compromiso que contribuye a los factores mencionados anteriormente (Gilmore, 2002; Lodge, 2002; Batra et al. 2012).

1.1. Estudio de mercado

1.1.1. Cómo es percibida la marca Silicon Valley

Durante el período de posguerra, el gobierno de Estados Unidos participó activamente en la región. Esta implicación se atribuye a que vio en esta una oportunidad para promover sus intereses en materia de defensa. En consecuencia, la región recibió un respaldo gubernamental para fomentar su desarrollo en alta tecnología, así como para estimular la proliferación de *startups* y fondos de capital riesgo.

Un factor clave que sustentó la noción de la cultura del riesgo se explica principalmente por el hecho de que la región contaba con el respaldo legal y económico que incentivó el espíritu emprendedor en industrias emergentes y generando un ecosistema propicio para la atracción de empresas y talento (Adams, 2011). Además, se reconoce el papel fundamental de las universidades en la formación de empresas. Así, universidades como Stanford o la Universidad de California, Berkeley, ha establecido históricamente multitud de acuerdos con las empresas establecidas en el área. Estos acuerdos no solo garantizaban que profesionales altamente capacitados trabajaran en dichas empresas, sino que también facilitaban programas de educación continua y formación de posgrado en asociación con las universidades. La Universidad de Berkeley, por su parte, se convirtió en un gran centro de investigación, especialmente acerca de los semiconductores (Saxenian, 1996).

Silicon Valley, se encuentra en el estado de California, y, como se ha mencionado anteriormente, su imagen se ve condicionada, en cierta medida, por la imagen de esta, que a su vez se ve influenciada por la de Estados Unidos. Adams (2018) señala en su artículo diversos factores que beneficiaron a Silicon Valley por su ubicación en California. En primer lugar, se encuentra en la región más próspera del país, con acceso a capital proveniente de diversas industrias. Además, está cercano a un destacado centro de investigación conformado por 28 universidades a nivel mundial. La región también desempeñó un papel relevante en la geopolítica, gracias a su estrecha vinculación con la industria armamentística durante la Guerra Fría, lo que le brindó un mayor respaldo gubernamental, financiero y legal. Asimismo, Silicon Valley se benefició de los avances en la mecanización agrícola y la aplicación de métodos científicos en la industria, lo que atrajo a una fuerza laboral especializada.

Lécuyer (2005) hace mención de una estructura organizacional flexible, una cultura que premia la innovación y la experimentación que ha caracterizado a Silicon Valley. La marca de Silicon Valley se percibe como un símbolo de innovación y vanguardia, especialmente en el ámbito tecnológico. Esto ya se hacía evidente a través de, por ejemplo, la provisión de financiamiento por parte de fondos de capital riesgo en industrias de vanguardia. Además, Saxenian (1996) resalta la estructura organizacional flexible de la región, que da un espacio para la creatividad, al mismo tiempo que promueve la agilidad en la toma de decisiones. Este ecosistema se caracteriza por un ritmo acelerado y competitivo, que impulsa la creación y el

crecimiento de nuevas empresas. Existe una cultura que valora el riesgo y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios. Este ambiente fomenta la colaboración, el intercambio de ideas y la carrera por la excelencia en la industria tecnológica. La mentalidad de Silicon Valley se basa en la búsqueda constante de soluciones disruptivas y la superación de los límites existentes, lo que contribuye al espíritu innovador y al avance tecnológico de la región.

1.1.2. Competidores

Los competidores vienen determinados por el público objetivo, y la propuesta que hace el lugar a esta audiencia. La propuesta responde a la pregunta “¿Qué quiere ser?”, y, en el caso de Silicon Valley, esta propuesta sería “Ser el centro de innovación y emprendimiento mundial”. Así, otros lugares con propuestas similares, y una estructura y base equiparable, serán competidores con esta región.

Tradicionalmente, Boston ha sido un competidor de Silicon Valley a nivel nacional. Si bien es cierto que la primera tiene una trayectoria histórica más extensa, en las últimas décadas han llevado a cabo estrategias similares: el primer fondo de capital riesgo de Estados Unidos, American Research & Investment, que financiaba empresas tecnológicas militares, fue fundado unos años antes que su homólogo en Silicon Valley; la gran variedad de universidades prestigiosas como Harvard o MIT; y con un desarrollo industrial importante en torno a lo que se conocía como la Ruta 128 (Saxenian, 1996), convierte a la ciudad de Boston en un competidor de Silicon Valley. Otros *hubs* tecnológicos como Singapur, Londres o Shenzhen también competirían actualmente al nivel de Silicon Valley (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2022). De esta manera, gran parte del público objetivo al que se dirige Silicon Valley con su estrategia de marca coincidirá con el de las otras ciudades.

1.1.3. Diferenciación

Una vez identificados posibles competidores, habría que analizar el nivel de diferenciación que tiene la marca de Silicon Valley. Esta diferenciación podría identificarse desde varios puntos de vista: en primer lugar, la historia de emprendimiento e innovación que se ha llevado a cabo a lo largo de los años: las empresas más conocidas a nivel mundial se fundaron en esta región, desde HP, Google, Tesla, o Microsoft.

Se emplea el término de “ecosistema” al referirse a Silicon Valley, porque la región es una amalgama de recursos, personas, ubicaciones geográficas, cultura empresarial compartida, espíritu atrevido, que, a pesar de poder ser reproducido, la realidad indica que ninguno ha logrado alcanzar los niveles de logros y acelerado desarrollo, característico de dicha región. Tal ha sido el afán de emular las condiciones precisas que han caracterizado Silicon Valley, que han surgido otros centros tecnológicos que se autodenominan en homenaje e inspiración al Valle, como es el caso de Silicon Beach en Los Ángeles o Silicon Roundabout en Londres.

Esta diferenciación se ve claramente en la cultura del riesgo de Silicon Valley. Para poder replicar esta, habría que introducir cambios en la sociedad, el estilo de vida de las personas y su aversión al riesgo. Así, en Silicon Valley existe una tendencia hacia el espíritu emprendedor, consolidada en un contexto geográfico específico, que no se encuentra en cualquier otra parte.

1.1.4. Stakeholders

Identificar a los grupos de interés que influyen en la trayectoria y desarrollo de la marca es crucial, y pueden tener un impacto positivo o negativo en esta. Así, su marca se ve condicionada por los siguientes:

1. Gobierno, organizaciones gubernamentales e instituciones reguladoras. El gobierno desempeña un papel clave en el crecimiento de la región: propició un entorno empresarial adecuado, un marco legal favorable, y un apoyo a la infraestructura de Silicon Valley.
2. Instituciones académicas. Destacan la Universidad de Stanford y la Universidad de California Berkeley, y cuentan con multitud de centros de investigación, programas educativos, becas de formación, convenios con empresas, y talento que

contribuye a impulsar la innovación de la región, así como a mantener el ecosistema del Valle, al ser una fuente de conexión y *networking*, así como fomentar la retención de talento.

3. Emprendedores: considerados el motor de Silicon Valley, contribuyen a la proliferación de *startups*, así como a la cultura empresarial de pasión, creatividad, ambición, innovación, y competitividad, entre otros atributos.

4. Inversores: tanto instituciones financieras como fondos de capital riesgo, que respaldan y ofrecen financiación a las *startups*, proyectos, e ideas revolucionarias, participando en el desarrollo y crecimiento exponencial de la región.

5. Empresas tecnológicas establecidas: las primeras empresas de éxito, como HP o Intel, marcaron la dirección y sustentaron lo que sería la marca de Silicon Valley, proporcionando los primeros logros de la región, atrayendo inversiones, así como suponen una fuente de inspiración para los siguientes emprendedores.

1.2. Modelo de posicionamiento de Aaker (1996) ampliado

1.2.1. Identificar a la audiencia objetivo

La audiencia objetivo es un grupo concreto del mercado al que se dirigirá la estrategia de posicionamiento. La marca Silicon Valley se dirige a un gran número de perfiles, debido a que es un ecosistema complejo. Es importante que, en el momento de comunicar la marca de lugar, esta sea compatible, homogénea y relevante para los distintos grupos.

Aaker divide esta audiencia en dos grupos: audiencia primaria y secundaria. La audiencia primaria se compone, principalmente:

a) Jóvenes profesionales y emprendedores: Este grupo se compone de individuos en la etapa inicial de sus carreras profesionales, interesados en oportunidades de trabajo en el campo de la tecnología y el emprendimiento. Buscan un entorno dinámico, innovador y con alto potencial de crecimiento.

b) Estudiantes y académicos: Este grupo incluye estudiantes universitarios y académicos que buscan acceso a instituciones educativas de renombre y programas de investigación pioneros en áreas de la industria tecnológica.

c) Inversores y capitalistas de riesgo interesados en respaldar startups y proyectos tecnológicos prometedores. Buscan oportunidades de inversión con un alto potencial de retorno en el campo de la tecnología y la innovación.

d) Profesionales de tecnología y expertos en industrias relacionadas: Este grupo incluye a profesionales con experiencia en el sector, interesados en oportunidades laborales y colaboración con empresas tecnológicas con proyectos innovadores.

e) Empresarios y grandes empresas, o empresas con una trayectoria futura exponencial: este grupo desean establecer su presencia en Silicon Valley para aprovechar el ecosistema empresarial, la red de contactos y la cultura de innovación. Buscan oportunidades de colaboración, adquisiciones y crecimiento empresarial.

La audiencia secundaria es importante también, no solo por las ventajas que supondría un posicionamiento efectivo, sino porque hay que evitar, en palabras de Aaker, antagonizarla. Esto quiere decir que hay que evitar generar una percepción negativa del lugar, ya que podría suponer una pérdida de credibilidad, e incluso de apoyo. Además, en muchas ocasiones, los grupos de interés y la audiencia objetivo se superponen. Teniendo esto en cuenta, la audiencia secundaria de Silicon Valley son los gobiernos (tanto local, estatal y federal). Se ha clasificado en el público objetivo secundario porque, a pesar de ser un importante *stakeholder*, la estrategia de posicionamiento está orientada al primer grupo. Sin embargo, una percepción positiva en este grupo, especialmente si se busca establecer alianzas estratégicas, atraer inversiones gubernamentales o promover políticas determinadas, puede ser favorable para la región.

1.2.2. Determinar la propuesta de valor

Aaker (1996) define la propuesta de valor como la representación de los beneficios funcionales, emocionales y auto-expresivos que se ofrecen, y que son valiosos para el consumidor. Por lo tanto, se escogerán los elementos que más resuenen con el público objetivo.

La propuesta de valor está directamente relacionada con la diferenciación, y esto, a su vez, resalta el hecho de que el público objetivo realizará comparaciones con las propuestas de otros. Por tanto, no es solo ser diferente, sino que hay que ofrecer un valor al público objetivo, y comunicarlo de manera eficiente.

Silicon Valley transmite su propuesta de valor a través de varios elementos:

a) En relación con los beneficios funcionales, es decir, los atributos más visibles, la región es reconocida por su enfoque en el desarrollo de avances disruptivos, ofreciendo una innovación tecnológica. Además, es reconocido por su cultura empresarial que promueve la creación de *startups* y premia la toma de riesgos, ofreciendo un espíritu emprendedor. También existe una red de colaboración entre empresas, inversores, estudiantes, emprendedores, y diversas instituciones que resaltan un ecosistema colaborativo. Así, tanto los empresarios pueden utilizar, por ejemplo, laboratorios de investigación en las universidades, o los estudiantes pueden realizar sus prácticas en alguna de las empresas del área. Por último, también ofrece una infraestructura tecnológica, como parques tecnológicos, laboratorios, dispositivos de última generación, o diferentes proveedores de servicios y empresas de todo tipo que ofrecen herramientas para apoyar el desarrollo y la escalabilidad de las empresas en Silicon Valley.

b) Respecto a los beneficios emocionales, es decir, las sensaciones que transmite, Silicon Valley proyecta una sensación de energía y emoción debido a las numerosas oportunidades de crecimiento y de constante innovación. Así, también ofrece un ambiente dinámico y acelerado, donde ocurren muchos cambios en períodos cortos de tiempo y constantemente. También es fuente de inspiración y motivación, ya solo por la presencia de líderes reconocidos en todo el mundo y casos de éxito que alimenta la ambición.

c) Los beneficios de auto-expresión son los significados simbólicos que proyecta la marca. A través de estas, los consumidores pueden expresar parte de su identidad y su estilo de vida (Aaker, 1996). Aplicado a la región, existen multitud de simbolismos detrás de su marca, y varía ligeramente entre los diferentes *stakeholders* a los que se dirige. Por ejemplo, para un estudiante, puede ser un modo de expresar su ambición, inteligencia e iniciativa. Para un inversor, su conocimiento, apuesta por la innovación y el enriquecimiento y búsqueda de prestigio. Para un empresario, expresaría su visión, afán por el emprendimiento, la tolerancia

al riesgo, la competitividad, y la innovación tecnológica, y se ve potenciado por ser el lugar en el que tuvo éxito Steve Jobs; para instituciones gubernamentales, apuesta por la creación de empleo, desarrollo económico, innovación, poder e influencia; para las universidades, prestigio, excelencia, éxito y reconocimiento, o influencia en la trayectoria empresarial, ya sea debido a sus numerosos acuerdos con las compañías, o bien estableciendo redes de contacto influyentes, ya que se incentiva que los estudiantes se queden en el área a desarrollar su carrera profesional.

Esta propuesta de valor, se ve reforzada con lo que Gilmore denomina *competencias centrales*. Estas hacen referencia a aquello que posee un determinado lugar y contribuyen a la diferenciación de su marca (2002). Las competencias centrales son un elemento diferenciador crucial, ya que son el fruto de una trayectoria prolongada en el tiempo que resulta difícil de imitar. Se dividen en activos físicos y activos humanos:

a) Los activos físicos generalmente no se pueden replicar a no ser que se den unas condiciones específicas. Por ejemplo, las reservas de petróleo de Arabia Saudita (recursos naturales únicos); la red de transporte alemana (infraestructura estratégica); el Instituto de Tecnología de Massachusetts (centros de investigación y desarrollo) o el entorno empresarial favorable de Estados Unidos o Singapur. Destacan:

a. Ubicación geográfica y clima favorables, así como acceso a recursos naturales

b. La infraestructura desarrollada, como parques tecnológicos, o centros de investigación de renombre, tanto independientes como asociados a instituciones académicas.

c. La presencia de instituciones educativas de prestigio, como Stanford y UC Berkeley.

d. Empresas tecnológicas, pioneras en el sector, como HP o Intel.

b) La presencia de activos humanos en la marca es fundamental, ya que es fuente de inspiración para la audiencia objetivo. Estas personas se denominan “excepcionales” porque son ejemplos de individuos comunes que han logrado el éxito y están alineados con la marca del lugar. Ellos han contribuido a la construcción de esa imagen de marca a través de sus logros y éxitos personales. Sus historias destacan

los valores y la esencia de la marca de lugar, y son reconocidas como parte integral de esa identidad. Sus historias cuentan los éxitos de gente normal, y son asociaciones compartidas por todo el mundo. Desde William Shockley y su impacto en la industria con el transistor; Frederick Terman, decano de la facultad de ingeniería de Stanford, que contribuyó a la estrecha cooperación entre empresas y universidades, logrando retener talento; William Hewlett y David Packard, que crearon HP; Arthur Rock, uno de los primeros inversores de las grandes empresas que cambiaron la historia de Silicon Valley. Estas personas, junto con otras muchas, asentaron las bases para lo que vino después. Precisamente una de las fuentes empleadas se titula *Before the garage: The entrepreneurial ecosystem that produced Silicon Valley*, de Stephen Adams (2017), en alusión muchas de las empresas de Silicon Valley que se crearon “desde un garaje”, como HP o Apple. Este hecho retroalimenta la noción de “individuos comunes que han logrado el éxito”, mencionado anteriormente. Además, sus historias contribuyen a la cultura emprendedora, innovadora y la baja tolerancia al riesgo en nombre de sacar un proyecto adelante.

Por ello, estos elementos permiten resaltar una serie de atributos determinantes que, al alinearse con los intereses del público objetivos, explican el éxito de Silicon Valley. Algunos de estos son:

- Espíritu emprendedor, innovador y ambicioso: reflejado en el estilo de vida y su mentalidad, dispuestos a asumir riesgos, explorar diferentes alternativas, y cuestionar las ideas convencionales.
- Ecosistema dinámico y diverso: en un entorno de cooperación y apoyo mutuo entre instituciones, empresas, inversionistas, emprendedores y organismos del Estado. Se promueve el *networking* e intercambio de ideas.
- Infraestructura de vanguardia: con redes de transporte bien conectadas, centros de investigación, parques tecnológicos y empresas.
- Acceso a capital y recursos: multitud de entidades financieras y fondos de capital riesgo dispuestos a respaldar nuevas ideas y proyectos, así como acceso a capital humano y recursos naturales.

- Presencia de instituciones educativas de prestigio, que atraen talento y proporcionan mano de obra capacitada.

Estos atributos contribuyeron y contribuyen al desarrollo de marca región de Silicon Valley porque eran relevantes para el público objetivo. Por lo tanto, a las empresas le interesaba la mano de obra altamente preparada, a las universidades le beneficiaba la proximidad de estas empresas, a los emprendedores les atraía la cultura empresarial de innovación y riesgo, a los inversionistas les interesaba el ecosistema empresarial y las oportunidades de inversión, y a los gobiernos, en última instancia, les resultaba beneficioso promover políticas que apoyaran el crecimiento de la tecnología y el emprendimiento en la región. De no ser de interés estos atributos, se hubiese sido posible sostener la ventaja competitiva que ha tenido Silicon Valley a lo largo de su historia.

1.2.3. Valor de la ventaja competitiva

El posicionamiento implica una comparación con la competencia, y, así, debe enfatizar qué aspectos diferencian a la marca y la hace superior a otras. Además, esta ventaja ha de ser relevante para la audiencia objetivo, ya que de no serlo, corre el riesgo de perder su impacto y no generar el interés y la preferencia deseados.

Una marca bien posicionada es reconocida y recordada por su audiencia objetivo, que, de alguna forma, se acercará a esta: una empresa que decide establecer su sede en Silicon Valley no lo hace al azar, al igual que un emprendedor que decide presentar su discurso de ventas ante inversores en esta región. Estos perfiles específicos tienen asociaciones positivas con el lugar, lo que los impulsa a acercarse a la marca y contribuir a su reconocimiento. A raíz de estas asociaciones positivas, y una buena percepción de Silicon Valley, se incrementa el *place brand equity* de Silicon Valley.

Esta ventaja sobre la competencia puede analizarse desde el punto de vista de los distintos grupos a los que se dirige la marca de Silicon Valley. Para los inversionistas, Silicon Valley era percibido como un lugar en el que sus inversiones podían verse impulsadas debido al potencial de los proyectos e ideas disruptivas que había. Los estudiantes encontraban un destino de

ensueño en el que, no solo podrían tener la mejor formación, sino que contaban con multitud de oportunidades profesionales en las empresas del Valle. Allí, podían rodearse de mentes visionarias y sumergirse en una cultura empresarial y vanguardista. El gobierno percibía a Silicon Valley como una alianza estratégica que contribuiría al desarrollo económico de la zona, atraería talento, desarrollaría una industria armamentística de alta tecnología, e impulsaría la innovación. Silicon Valley era una oportunidad de mejorar la imagen del país y elevar su prestigio internacional.

1.2.4. Comunicación de la propuesta de valor

Esta fase es la que invita a la acción en la gestión de una marca y su posicionamiento, así como el medio por el cual la ventaja competitiva de la marca llega a la audiencia objetivo. Aaker (1996) señala la importancia de comunicar activamente: la audiencia objetivo tiene que comprender el valor de la marca, y conocer los beneficios que proporciona una marca sobre otra. Así, el posicionamiento es una elección consciente de los elementos a resaltar, y la comunicación se puede emplear para reforzar algunos aspectos concretos de la marca. Para llevar a cabo esto, es importante establecer unos objetivos. Estos, en esencia, buscarán reforzar o suavizar un aspecto de la marca.

Por ejemplo, para reforzar la imagen de la marca de Silicon Valley como un lugar de oportunidades educativas y profesionales, se impulsaban distintos programas de becas para estudiar en las universidades del área. Asimismo, la Universidad de Stanford reconoció que muchos de sus exalumnos se trasladaban a la costa este para trabajar. Para solucionar esto, estableció numerosos convenios con empresas asentadas en Silicon Valley para que sus alumnos trabajasen en ellas (Adams, 2017).

Mediante la comunicación activa de estos programas de becas y convenios, se resalta el compromiso de Silicon Valley con el desarrollo de talento y se refuerza la percepción de la región como un destino deseable para aquellos que buscan prosperar en el campo de la tecnología y la innovación.

La creación de una marca de lugar no se trata de “fabricar” algo desde cero, sino amplificar aspectos que ya existen (Gilmore, 2002). La misma narrativa sigue el posicionamiento de un lugar: las conexiones que se crean en la mente del público objetivo ya existían (Ries & Trout, 2002). Por lo tanto, es un proceso orgánico y coherente con los atributos de la región. Cada lugar tiene una serie de atributos que son difícilmente replicables, entre ellos, los recursos naturales, la cultura, la historia, la economía, o estilo de vida; y lo hacen único. Así, la marca es el reflejo de las personas y de los aspectos más característicos de la región, que han permitido construir una imagen a partir de estos.

A lo largo de todo este proceso, es fundamental que las personas comprendan claramente la estrategia, el posicionamiento y la propuesta del lugar. Por lo tanto, la credibilidad desempeña un papel crucial, ya que inspira y genera conexiones significativas. Si se logra inspirar a través de la apelación a las emociones y aspiraciones, se obtiene una ventaja competitiva difícil de imitar.

V. CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo, se ha demostrado que una marca de lugar no se forma (ni desaparece) en un solo día. El *place branding* es una inversión a largo plazo que se forma como resultado de acciones continuadas en el tiempo. Así, llevar a cabo una estrategia de *place branding* implica tener en cuenta otros factores que no son tan relevantes en el *branding* tradicional de un producto o un servicio.

En respuesta al objetivo general, se puede explicar el éxito que ha tenido Silicon Valley como marga región, y comprender cómo ha logrado esto, identificando una serie de atributos determinantes que lo diferencian de sus competidores. Entre estos, se ha identificado una alta concentración de talento, tanto por la presencia de universidades prestigiosas en el área, como por la proliferación de *startups* en la región; acceso favorable a capital, mediante fondos de capital riesgo; un ecosistema competitivo y una cultura de la innovación; una gran infraestructura tecnológica; y una red de empresas, universidades, y entidades financieras, entre otros. Así, se establece una base para elaborar una propuesta de valor relevante para su audiencia objetivo. En este proceso, se han identificado los grupos de interés, que tienen una influencia significativa en cómo es percibida la marca, y en cómo se desenvuelven en este entorno con otros actores.

A continuación, se ha identificado cómo se ha implementado una estrategia de posicionamiento en Silicon Valley. Esto implica delimitar quién es la audiencia objetivo a la que se está dirigiendo la propuesta de valor: jóvenes profesionales y emprendedores, estudiantes y académicos, inversores y fondos de capital riesgo interesados en respaldar *startups* y proyectos tecnológicos prometedores, profesionales y expertos en la industria, empresarios y grandes empresas, o empresas en pleno crecimiento, así como gobiernos y autoridades locales y federales.

En concreto, Silicon Valley se presenta como el centro de innovación global, por lo que la atracción que supone la marca para este público dependerá de cómo se comunique la propuesta de valor, y cuán relevante sea para estos grupos. Asimismo, se han identificado los distintos grupos de interés, que son los que tienen influencia en la formación y desarrollo de la marca de Silicon Valley.

El consenso general del *place branding* sostiene que hay una autoridad central que impulsa, lleva a cabo la estrategia, e involucra a algunos grupos de interés y su público objetivo; sin embargo, hay otra parte de la literatura que sostiene que son múltiples autores los que guían el proceso del *branding* (Björner & Aronsson, 2015). En cuanto al *branding* de Silicon Valley, no había una autoridad central o un organismo específico encargado de llevar a cabo estrategias formales para la región, pero su *branding* en los primeros años lo se basó, en gran medida, en el entorno favorable creado por el gobierno, la interacción entre individuos y empresas, y la concentración de talento e innovación en la región. En Silicon Valley, desde organismos

gubernamentales, grupos de inversores, instituciones educativas, hasta empresarios, entre otros grupos, han promocionado una cultura empresarial particular. Una cultura caracterizada por cambios constantes, una inclinación al riesgo, innovación, y un espíritu emprendedor, que, junto con la creación de infraestructuras tecnológicas avanzadas, la iniciativa a colaborar entre empresas e instituciones académicas, y la atracción de talento, ha construido una marca de lugar sin precedentes. Por esto, cuando una persona tiene una idea disruptiva, o un estudiante quiere desarrollar su carrera profesional en el sector tecnológico, se tiende a pensar que ir a Silicon Valley es la opción ideal para cumplir con sus objetivos y tener éxito. Cuando se piensa en innovación, emprendimiento y tecnología, se piensa en Silicon Valley. Esto es el resultado en un buen posicionamiento que ha logrado la región.

Es importante realizar una diferenciación entre gestionar una marca de lugar en términos generales a gestionar una marca región. Por este motivo, era necesario tener en cuenta que en este nivel geográfico intervienen actores que no tienen un papel central en otros, como por ejemplo, actores locales, así como el hecho de pertenecer a una comunidad cuyos límites geográficos son reducidos.

Este proceso, sin embargo, ha sido orgánico, paulatino, y el resultado de una serie de esfuerzos y acciones a lo largo del tiempo. Si bien es cierto que Silicon Valley experimentó un rápido desarrollo, su marca se ha construido a lo largo de décadas de evolución y crecimiento. No fue un proceso instantáneo, sino más bien un resultado acumulativo de los logros, innovaciones y éxitos de sus empresas, emprendedores y talento. De esta manera, Silicon Valley se ha enfrentado a varios acontecimientos históricos, a los que ha tenido que adaptarse rápidamente, y que han dejado huella en su desarrollo. Así, la Segunda Guerra Mundial y la Guerra Fría sentaron las bases de la revolución tecnológica que tendría lugar en la región, y la inversión del gobierno de Estados Unidos en infraestructuras y nuevas tecnologías se intensificó. Durante los años 70, con el desarrollo de la microinformática, telecomunicaciones e internet consolidó, poco a poco, la imagen de la región como un centro líder en innovación y emprendimiento tecnológico.

Así, el objetivo principal de esta investigación era analizar cómo se había construido esta imagen, y cómo había logrado posicionarse tan eficazmente en la mente de las personas. Si bien es cierto que en la región han confluído unos factores específicos que han contribuido a su

desarrollo, un *branding* sin dirección no se puede sostener en el tiempo. La intervención de organismos gubernamentales, la influencia de las prioridades militares estadounidenses durante la Guerra Fría, y la colaboración de universidades como la Universidad de Stanford, o UC Berkeley, demuestran la existencia de esfuerzos conscientes para desarrollar la región.

En el centro de la marca, se encuentran las personas, que tienen unos intereses y aspiraciones concretos, así como unas expectativas de lo que el lugar puede ofrecer. A través del *place branding*, se alinea la propuesta de la marca, con las demandas del público objetivo, lo cual favorece la relación entre ambos, y mejora el posicionamiento de la marca. El *place branding* es una estrategia por la cual se favorece al desarrollo de un lugar mediante la aplicación de técnicas de *marketing*.

El éxito de Silicon Valley y su rápido crecimiento se debe a diversos motivos. En primer lugar, la implicación gubernamental durante los años 40 y 50, que, motivada por la carrera espacial, convirtió a Silicon Valley en el centro de innovación que es hoy. Al mismo tiempo, la región ya contaba con prestigiosas universidades en el área, fundadas cuando el Valle de Santa Clara era aún un vasto terreno de cultivo. La colaboración estrecha entre universidades, gobierno, y emprendedores, que se encontraron en un ambiente propicio a impulsar sus ambiciones empresariales, explica, en gran medida, el éxito de la región.

Sin embargo, estos elementos no son suficientes para entender la magnitud del fenómeno. El estilo de vida, la mentalidad, y la cultura empresarial que domina Silicon Valley son factores clave para el mantenimiento de esta posición. Se ha comentado cómo las personas están en el centro de la marca, y que esta debe reflejar, por ende, su espíritu. Así, para mantener su posición, ha tenido que alinear sus intereses y su propuesta de valor a los intereses de su audiencia objetivo, creando asociaciones positivas con la marca.

Por otro lado, la naturaleza confusa de la región, así como el debate en torno a dónde están sus límites, ha dificultado su clasificación en el ámbito del *place branding*, principalmente debido a que Silicon Valley representa varias ciudades y empresas que están dispersas a lo largo de la bahía de San Francisco. A pesar de esto, la marca de Silicon Valley se caracteriza por ser una amalgama de culturas, tener un entorno diverso, y una actitud innovadora y cooperativa hacia el emprendimiento. Su reputación se fundamenta en su capacidad e historial de generar avances revolucionarios, así como un entorno que premia la toma de riesgos y la creatividad.

Así, aunque la delimitación geográfica pueda resultar difusa, la marca de Silicon Valley ha logrado trascender fronteras y convertirse en un símbolo reconocido en todo el mundo.

La marca de Silicon Valley se presenta como una promesa de éxito, alcanzable para todos los individuos. La presencia constante de historias exitosas de emprendimiento en la región genera la sensación de que su éxito no es un hecho aislado, sino una realidad palpable dentro de la burbuja de Silicon Valley. A pesar de haber pasado casi un siglo desde sus inicios, el espíritu de valentía, innovación y colaboración se mantiene arraigado en la región. Este fenómeno es un claro ejemplo de cómo un posicionamiento sólido y una estrategia de *place branding* efectiva logran transmitir el espíritu y la identidad de un lugar incluso a aquellos que nunca lo han visitado.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Google Books.
https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=r_TSY5sxnO8C&oi=fnd&pg=PT10&dq=david+aaker+brand+equity+model&ots=Ax5NecEZY8&sig=XfLSr0RozihRA18INayJDWrSQFY&redir_esc=y#v=onepage&q=david%20aaker%20brand%20equity%20model&f=false

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Macmillan.
https://www.academia.edu/34383247/David_A_Aaker_Building_Strong_Brands
- Adams, S.B. (2011). Growing where you are planted: Exogenous firms and the seeding of Silicon Valley. *Research Policy*, 40(3), 368–379.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.12.002>
- Adams, S. B. (2017). *Before the garage: The entrepreneurial ecosystem that produced Silicon Valley*. Academy of Management.
https://www.researchgate.net/publication/326281537_Before_the_garage_The_entrepreneurial_ecosystem_that_produced_Silicon_Valley
- Adams, S. (2020). From orchards to chips: Silicon Valley’s evolving entrepreneurial ecosystem. *Entrepreneurship and Regional Development*, 33(1–2), 15–35.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1734259>
- Aitken, R. G., & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. *Journal of Marketing Management*, 27(9–10), 913–933. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2011.560718>
- Allen, G. (2007). Place Branding: New Tools for Economic Development. *Design Management Review*, 18(2), 60–68. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2007.tb00084.x>
- Allen, R. E., & Lidström, S. (2015). Your Higgs number—how fundamental physics is connected to technology and societal revolutions. *Physica Scripta*.
<https://doi.org/10.1088/0031-8949/90/2/028002>
- Andéhn, M., Kazeminia, A., Lucarelli, A., & Sevin, E. (2014). User-generated place brand equity on Twitter: The dynamics of brand associations in social media. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), 132–144. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.8>
- Anholt, S. (2003). Branding places and nations. *Brands and branding*, 213-226.
- Anholt, S. (2008) Place branding: Is it marketing, or isn’t it?. *Place Brand Public Dipl* 4, 1–6.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000088>
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>

- Anholt, S. (2015). Public diplomacy and competitive identity: Where's the link? In *International public relations and public diplomacy*, ed. G. Golan, S.U. Yang, and D.F. Kinsey, 189–208. New York: Peter Lang.
- Ashworth, G. (2009). The Instruments of Place Branding: How is it Done? *European Spatial Research and Policy*, 16(1), 9–22. <https://doi.org/10.2478/v10105-009-0001-9>
- Audrethsch, D. B. (2019). *Have we oversold the Silicon Valley model of entrepreneurship? [La construcción de lo real en el niño]* SpringerLink. https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-019-00272-4?error=cookies_not_supported&code=a000f5b1-6270-492e-ae94-23227fb2f4ed
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>
- Berlin, L. (2005). The man behind the microchip: Robert Noyce and the Beginning of Silicon Valley. New York: Oxford University Press.
- Berlin, L. (2014). The First Venture Capital Firm in Silicon Valley. In *Oxford University Press eBooks* (pp. 155–170). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199845392.003.0010>
- Blichfeldt, B. S. (2005). Unmanageable place brands? *Place Branding*, 1(4), 388–401. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990036>
- Björner, E., & Aronsson, L. (2022). Decentralised place branding through multiple authors and narratives: the collective branding of a small town in Sweden. *Journal of Marketing Management*, 38(13–14), 1587–1612. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2022.2043415>
- Broström, A. (2011). The Triple Helix: University-industry-government innovation in action - By Henry Etzkowitz. *Papers in Regional Science*, 90(2), 441–442. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2011.00357.x>
- Business Insider. (2014). 22 Vintage Photos Of Silicon Valley Before It Became A Giant Tech Hub. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/vintage-silicon-valley-photos-2014-7#known-by-many-as-the-valley-of-hearts-delight-early-20th-century-farms-in-the-santa-clara-valley-supplied-one-third-of-the-worlds-prunes-in-addition-to-huge-quantities-of-tomatoes-grains-onions-carrots-cherries-and-walnuts-2>

- Caldwell, N. J., & Freire, J. R. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Journal of Brand Management*, 12(1), 50–61. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540201>
- Castilla, E. J., Hwang, H., Granovetter, E., & Granovetter, M. (2000). 11 Social Networks in Silicon Valley. In *Stanford University Press eBooks* (p. 218–247). <https://doi.org/10.1515/9781503619180-017>
- Chabert, C. (2020). Silicon Valley: Tech Me To The moon! Mind the Map. <https://mindthemap.fr/silicon-valley/>
- Dennis, M. Aaron (2023). *Fairchild Semiconductor*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/Fairchild-Semiconductor>
- Dev, C. S. (2012). Brand Positioning. In *Hospitality Branding* (1^a ed., p. 93–101). Cornell University Press. <http://www.jstor.org/stable/10.7591/j.cttq42pg.13>
- Dinnie, K. (2004). Place branding: Overview of an emerging literature. *Place Branding*, 1(1), 106–110. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990010>
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Cultural Diplomacy. https://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Nation_Branding_-_Concepts,_Issues,_Practice_-_Keith_Dinnie.pdf
- Ermann, U., & Hermanik, K. (2017). *Branding the Nation, the Place, the Product*. Routledge.
- Ester, P. (2017). Innovation and Startups in Silicon Valley. In *Amsterdam University Press eBooks* (pp. 37–62). <https://doi.org/10.2307/j.ctt1zrvhk7.7>
- Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*.
- Florek, M., Kavaratzis, M. (2014). From brand equity to place brand equity and from there to the place brand. *Place Brand Public Dipl* 10, 103–107 . <https://doi.org/10.1057/pb.2014.9>
- García, J. A., Gómez, M., & Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646–661. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.07.006>

- Gertler, M. S., Oinas, P., Storper, M., & Scranton, P. (1995). Discussion of “Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128” By AnnaLee Saxenian. *Economic Geography*. <https://doi.org/10.2307/144358>
- Gilmore, F. (2002). A country — can it be repositioned? Spain — the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, 9(4), 281–293. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540078>
- Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. *J Brand Manag* 9, 262–280. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540077>
- Gómez Aguilar, A., Yagüe Guillen, M. J., & Villaseñor Roman, N. V. (2014). Destination Brand Personality: An Application to Spanish Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 18(3), 210–219. <https://doi.org/10.1002/jtr.1997>
- Gompers, P. A., & Lerner, J. (2001). The Venture Capital Revolution. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 145–168. <https://doi.org/10.1257/jep.15.2.145>
- Govers, R. (2011) From place marketing to place branding and back. *Place Brand Public Dipl* 7, 227–231. <https://doi.org/10.1057/pb.2011.28>
- Greyser, S. A., & Urde, M. (2019). *What Does Your Corporate Brand Stand For?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/01/what-does-your-corporate-brand-stand-for>
- Gwin, C. H., & Gwin, C. R. (2003). Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), 30–42. <http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2003.11658494>
- Hall, J. (2004). Branding Britain. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 171–185. <https://doi.org/10.1177/135676670401000207>
- Hanna, S., & Rowley, J. (2008). An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 61–75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000084>
- Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27(5–6), 458–476. <https://doi.org/10.1080/02672571003683797>

- Heinrich, T. (2002). Cold War Armory: Military Contracting in Silicon Valley. *Enterprise & Society*, 3(2), 247–284. <https://www.jstor.org/stable/23699688>
- Heydebrand, W. (1999). Multimedia networks, globalization and strategies of innovation : the case of the silicon alley. *Projekt Regionale Erneuerung Durch*, 136. <https://doi.org/10.18419/opus-8541>
- Hildreth, J. (2010). Place branding: A view at arm's length. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, 27–35. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.7>
- Janiszewska, K. (2013). The Strategic Importance of Consumer Insight in Defining Place Brand Identity and Positioning. *Journal of International Studies*, 6(2), 9–19. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2013/6-2/1>
- Johnston, Y. (2008). Country Case Insight – South Africa Developing Brand South Africa. En Dinnie, K. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice* (1^a ed., pp. 5-15). Butterworth-Heinemann. [https://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Nation_Branding - Concepts, Issues, Practice - Keith Dinnie.pdf](https://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Nation_Branding_-_Concepts,_Issues,_Practice_-_Keith_Dinnie.pdf)
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2006). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Place Branding*, 2(3), 183–194. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990056>
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5(1), 7–20. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340213>
- Kenney, M. (2000). Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region. *Stanford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1515/9781503618381>
- Kerr, G. (2006). From destination brand to location brand. *J Brand Manag* 13, 276–283. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540271>

- Konecnik, M., & Gartner, W. B. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–421. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.10.005>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2002) ‘Principles of Marketing’, 3rd European edition, Prentice-Hall, Essex, England, UK. <https://library.wbi.ac.id/repository/212.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (L. E. Pineda Ayala, Trans.; 14th ed.). Pearson. https://www.academia.edu/42228046/Kotler_P_and_Armstrong_G_2012_Marketing_14e_PEARSON_EDUCACI%C3%93N_M%C3%A9xico
- Kumar, N., Panda, R.K. (2019). Place branding and place marketing: a contemporary analysis of the literature and usage of terminology. *Int Rev Public Nonprofit Mark* 16, 255–292. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00230-6>
- Laws, D. (2016). Beckman, Shockley and the 60th Anniversary of the Birth of Silicon Valley. *Computer History*. https://www.researchgate.net/publication/295702082_Beckman_Shockley_and_the_60th_Anniversary_of_the_Birth_of_Silicon_Valley
- Lécuyer, C. (2005). Making Silicon Valley: Innovation and the Growth of High Tech, 1930-1970 (Inside Technology). In *The MIT Press eBooks*. https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=VRz9LfC85pYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=silicon+valley+innovation&ots=2EwU4xYehF&sig=XtJbeSNzZ1uAZTkOE7W-dFAp6tA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Lee, S. A. (2005). Branding Korea. *International Trade Forum*, 4, 23. <https://www.proquest.com/docview/231363457>
- Leslie, S. W. (2000). 3. The Biggest “Angel” of Them All: The Military and the Making of Silicon Valley. En *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region*. (pp. 48–68). <https://doi.org/10.1515/9781503618381-006>
- Lodge, C. J. (2002). Success and failure: The brand stories of two countries. *Journal of Brand Management*, 9(4), 372–384. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540084>

- Low, S. M., & Altman, I. (1992). Place Attachment. In *Springer eBooks* (pp. 1–12). https://doi.org/10.1007/978-1-4684-8753-4_1
- Maheshwari, V., Lodorfos, G., & Vandewalle, I. (2014). Exploring the role of stakeholders in place branding - a case analysis of the “City of Liverpool.” *International Journal of Business and Globalisation*, 13(1), 104. <https://doi.org/10.1504/ijbg.2014.063398>
- Mallaby, S. (2022). *The Power Law: Ventura Capital and the Art of Disruption*. Allen Lane.
- Markusen, A. (1996). Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. *Economic Geography*, 72(3), 293. <https://doi.org/10.2307/144402>
- Mordhorst, M. (2018). The History of Nation Branding and Nation Branding as History. En *Berghahn Books* (pp. 243–254). <https://doi.org/10.2307/j.ctvw04dpw.16>
- Morley, M. (2009). Location branding. En: *The Global Corporate Brand Book*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230239456_7
- Nathan, M. (2011). East London Tech City: Ideas without a strategy? *Local Economy*, 26(3), 197–202. <https://doi.org/10.1177/0269094211405929>
- O’Brien, C. (2016). A look at Apple’s insanely ambitious tree-planting plans for its new spaceship campus. *VentureBeat*. <https://venturebeat.com/offbeat/a-look-at-apples-insanely-ambitious-tree-planting-plans-for-its-new-spaceship-campus/>
- O’Mara, M. P. (2015). *Cities of knowledge: Cold War science and the search for the next Silicon Valley* (Vol. 111). Princeton University Press.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2022). *Informe mundial sobre la propiedad intelectual 2022. La dirección de la innovación*. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo-pub-944-2022-es-world-intellectual-property-report-2022-the-direction-of-innovation.pdf>
- O’Shaughnessy, J., & O’Shaughnessy, N. J. (2000). Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues. *Journal of Macromarketing*, 20(1), 56–64. <https://doi.org/10.1177/0276146700201006>

- Papadopoulos, N., Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management* 9, 294–314
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540079>
- Pasquinelli, C. (2010). The Limits of Place Branding for Local Development: The Case of Tuscany and the Arnovalley Brand. *Local Economy*, 25(7), 558–572.
<https://doi.org/10.1080/02690942.2010.532358>
- Perreault, W. D., & McCarthy, E. J. (1992). *Basic Marketing: A Global-managerial Approach*.
<http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/1658bdf5-e832-4d18-b0b9-453d30ca2d03/Basic%20Marketing-Global%20Managerial%20Approach.pdf>
- Peters, D. (2016). Density wars in Silicon Beach: the struggle to mix new spaces for toil, stay and play in Santa Monica, California. In *Protest and resistance in the tourist city* (pp. 104-120). Routledge.
https://www.researchgate.net/profile/Deike-Peters/publication/315483199_Density_Wars_in_Silicon_Beach_The_Struggle_to_Mix_New_Places_for_Toil_Stay_and_Play_in_Santa_Monica_California/links/58d1c08daca2720cd05ed159/Density-Wars-in-Silicon-Beach-The-Struggle-to-Mix-New-Places-for-Toil-Stay-and-Play-in-Santa-Monica-California.pdf
- Peterson, J. E. (2006). Qatar and the World: Branding for a Micro-State. *Middle East Journal*, 60(4), 732–748. <http://www.jstor.org/stable/4330320>
- Pollack, S., & Rivas, R. A. (1969). *alsep/side/ccge/apollo lunar surface experiments package/suprathermal ion detector experiment/cold cathode gauge experiment/. volume 2-appendix final engineering report* (No. NASA-CR-102047).
<https://ntrs.nasa.gov/api/citations/19700004895/downloads/19700004895.pdf>
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La Batalla por su Mente* (K. I. Sainz De La Peña Alcocer, Trad.; 2^a ed.). McGraw Hill.
<https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>
- Rogers, E. M., & Larsen, J. K. (1984). *Silicon Valley Fever: Growth of High-technology Culture*.
<https://archive.org/details/siliconvalleyfev0000roge>

- Saxenian, A. (1983). The Genesis of Silicon Valley. *Built Environment* (1978-), 9(1), 7–17. <http://www.jstor.org/stable/23286110>
- Saxenian, A. (1996). Inside-Out: Regional Networks and Industrial Adaptation in Silicon Valley and Route 128. *Cityscape*, 2(2), 41–60. <http://www.jstor.org/stable/20868410>
- Schaar, R., & White, R. (2013). Destination Branding: A Snapshot. *Journal of Undergraduate Research* XVI. <http://www.uwlax.edu/urc/JUR-online/PDF/2013/Schaar.Rebecca.Marketing.pdf>
- Schiller, J. (2014). Intimate Photos From the Golden Age of Silicon Valley. *WIRED*. <https://www.wired.com/2014/11/doug-menuez-fearless-genius/>
- Seifer, M. J. (2015). Tesla: Inventor of the Electrical Age. By W. Bernard Carlson. (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2013. Pp. 500. \$29.95.). *The Historian*, 77(2), 409–411. https://doi.org/10.1111/hisn.12062_70
- Shafranskaya, I., & Potapov, D. K. (2014). An empirical study of consumer-based city brand equity from signalling theory perspective. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), 117–131. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.7>
- Shepherd, D. A., & Haynie, J. M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 178–197. <https://doi.org/10.1002/sej.113>
- Silicon Valley Map - a map of tech companies and start-ups in Silicon Valley and San Francisco.* (s.f.) <https://www.siliconvalleymap.org/>
- Stöttinger, B., & Penz, E. (2011). Value of Regional Brands in Europe: How Consumers in Five European Countries Co-Construct Meaning of European Brands. *Marketing: Zeitschrift Für Forschung Und Praxis*, 33(1), 68–80. <http://www.jstor.org/stable/41922188>
- Sturgeon, T. J. (2000). How Silicon Valley Came to Be. In *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region.* (pp. 13–47). <https://doi.org/10.1515/9781503618381-005>
- Szondi, G. (2008). Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. *ResearchGate*.

https://www.researchgate.net/publication/253744488_Public_Diplomacy_and_Nation_Branding_Conceptual_Similarities_and_Differences

- Tanveer, Z., & Lodhi, R. N. (2016). The effect of brand equity on customer satisfaction: An empirical study based on David Aaker's Brand Equity Model. *IUP Journal of Brand Management*, 13(3), 43.
- Uskali, T., & Nordfors, D. (2009). The role of journalism in creating the metaphor of Silicon Valley. In *The Fourth Conference On Innovation Journalism: Journalism Driving Innovation, Innovation Driving Journalism*. Stanford University. https://www.researchgate.net/profile/Turo-Uskali/publication/239760407_The_Role_of_Journalism_in_Creating_the_Metaphor_of_Silicon_Valley/links/0c96052a97c9c1101c000000/The-Role-of-Journalism-in-Creating-the-Metaphor-of-Silicon-Valley.pdf
- Van Ham, P. (2008). Place Branding: The State of the Art. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 126–149. <https://doi.org/10.1177/0002716207312274>
- Winkler, M. A. (2022). California Poised to Overtake Germany as World's No. 4 Economy. *Bloomberg.com*. <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-10-24/california-poised-to-overtake-germany-as-world-s-no-4-economy>
- Zahra, S. & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's next act. *The Academy of Management Perspectives* 25(4): 67-83
- Zenker, S., & Braun, E. (2010). *Branding a City: A Conceptual Approach for Place Branding and Place Brand Management*. <https://research.cbs.dk/en/publications/branding-a-city-a-conceptual-approach-for-place-branding-and-plac>