



Universidad de Valladolid

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**“LAS MARCAS TERRITORIALES
COMO INSTRUMENTOS DE
COMPETITIVIDAD ESPACIAL: EL
CASO DE CASTILLA Y LEÓN”**

Universidad de Valladolid – Departamento de Geografía. Curso académico 2013/2014.

Autor: **Borja Rodríguez Herrero**

Tutor: **Ignacio Molina de la Torre**

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Objetivos del estudio.....	4
1.2. Metodología de trabajo	5
1.3. Esquema del trabajo	6
2. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA A LAS MARCAS TERRITORIALES.....	7
2.1. La competitividad como objetivo de la política territorial.....	7
2.2. La imagen y la identidad competitiva, fundamentos de las marcas territoriales	11
2.3. Del “marketing territorial” al “place branding”: la continua evolución de las estrategias ligadas a la marca territorial	15
2.4. Relación entre el marketing territorial y la geografía.....	20
3. ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE LAS MARCAS TERRITORIALES	22
3.1. El proceso de creación de una marca territorial.....	22
3.2. Hacia una tipología de las marcas territoriales	26
3.2.1. La marca territorio única.....	26
3.2.2. La marca destino	28
3.3. La política española sobre marketing territorial: la Marca España	32
3.4. Otras referencias esenciales en las estrategias de marketing territorial	38
3.4.1. La creación de marcas territoriales de escala nacional	38
3.2.2. Ejemplos locales de marcas territoriales de alto impacto	40
4. ESTUDIO APLICADO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING TERRITORIAL: EJEMPLOS EN CASTILLA Y LEÓN	46
4.1. De la marca destino a la marca territorio: evolución de las principales marcas de la comunidad autónoma.....	46
4.2. El complejo uso de la marca territorio de Castilla y León.....	56
4.3. La diversidad de iniciativas de marketing territorial aplicadas en las ciudades de Castilla y León.....	59
4.4. Valoración crítica de las estrategias desarrolladas en Castilla y León.....	67
4.4.1. Valoración de las marcas gestionadas por la Junta de Castilla y León.....	67

4.4.2. Valoración de las estrategias locales en Castilla y León	69
5. CONCLUSIONES	72
6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	74
6.1. Bibliografía	74
6.2. Fuentes de información	77
-Boletines oficiales:.....	77
-Manuales:.....	77
-Webs (28/08/14):	77
7. ÍNDICE DE FIGURAS	80

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado se enmarca dentro del curso académico 2013/2014 y constituye el último paso para la obtención del Grado en Geografía y Ordenación del Territorio de la Universidad de Valladolid, para lo cual el presente TFG cumple con todos los requisitos formales establecidos por el propio Departamento de Geografía. Pretende poner de relieve la importancia que, en el campo de la ordenación del territorio y el desarrollo territorial, está cobrando en los últimos años el marketing territorial. Esta herramienta de desarrollo territorial es aún bastante desconocida, en general, y tampoco se ha trabajado demasiado desde el punto de vista académico en nuestro país. De hecho, el presente Trabajo de Fin de Grado es el primero que se ha centrado en la temática del marketing territorial entre los realizados en el Departamento de Geografía de la UVA. Por este motivo también hemos creído conveniente e interesante llevar a cabo este estudio.

1.1. Objetivos del estudio

Como geógrafos formados en la ordenación y el desarrollo del territorio debemos, por cuestiones académicas y profesionales, estudiar, comprender y aplicar los beneficios que se extraen del marketing territorial como parte de una estrategia para el desarrollo sostenible de los territorios y sus gentes. Puesto que el marketing territorial es aún parcialmente desconocido entre los propios geógrafos, y más aún entre el público en general, el objetivo principal que se ha fijado en el presente trabajo es de esclarecer en el mayor grado posible en qué consiste el marketing territorial y aplicarlo al caso de Castilla y León. Para cumplir esta condición se han fijado los siguientes objetivos específicos:

- Establecer las causas por las cuales el marketing territorial se ha convertido en una parte fundamental del desarrollo territorial y de los instrumentos de competitividad territorial en los inicios del siglo XXI.
- Estudiar los antecedentes históricos del marketing territorial, así como su evolución histórica, no sólo a nivel nacional sino a nivel internacional, unido a la búsqueda de aquellos ejemplos que mejor expliquen dicha evolución.
- Abordar la interrelación existente entre el marketing territorial y la competitividad territorial.

- Analizar las diferentes estrategias de marketing territorial existentes así como los procesos empleados para llevarlas a cabo.
- Por último se pretende analizar en qué situación se encuentran las políticas de marketing territorial en la comunidad autónoma de Castilla y León (España). En primer lugar se analizará la situación del marketing territorial gestionado por la Junta de Castilla y León y en segundo lugar de las capitales de provincia que componen esta comunidad, estableciendo al final una serie de conclusiones para cada caso.

1.2. Metodología de trabajo

En el presente Trabajo de Fin de Grado hemos seguido una metodología basada en una profunda revisión bibliográfica (tanto en castellano como en inglés) para poder entender el significado, los usos, la formación y las variantes del marketing territorial. La gran mayoría de la bibliografía se ha obtenido a través de internet, usando, sobre todo, artículos publicados en revistas científicas especializadas, aunque también hemos consultado algunos libros dedicados específicamente al marketing territorial. Dado que en España el marketing territorial es aun una materia poco estudiada, si lo comparamos con otros países vecinos, ha sido necesaria la consulta de buena parte de la bibliografía en inglés, puesto que el marketing territorial sí que está siendo estudiado y analizado en profundidad en los países anglosajones.

Al mismo tiempo se ha recogido información procedente de periódicos y blogs digitales para completar, mediante noticias, entrevistas u opiniones, la información extraída en la bibliografía. Además, para el estudio focalizado en Castilla y León se han usado los manuales de uso existentes para las diferentes marcas territorio de esa comunidad. El análisis de toda la información y documentación obtenida está principalmente orientada a la obtención posterior de una serie de conclusiones que nos permitan opinar objetivamente acerca de las diferentes políticas de marketing territorial que son analizadas en este trabajo.

1.3. Esquema del trabajo

Para alcanzar los objetivos anteriormente expuestos, el esquema que se ha seguido en la elaboración de este trabajo ha sido el siguiente (comenzando a partir de la presente introducción):

- Una aproximación teórica a las marcas territoriales: en esta sección del trabajo se aborda el marco teórico que rodea al marketing territorial: su definición, su historia, su nexa con la competitividad y su relación con la geografía y la ordenación del territorio.
- Análisis de las estrategias de creación de las marcas territoriales: aquí se aborda la forma en la que se construye desde cero una marca territorio, así como las diferentes variantes existentes. En este apartado se trata, además, la política del Gobierno de España en relación a la Marca España y las diferentes referencias históricas más relevantes a nivel nacional y municipal que podemos encontrar a nivel internacional en el ámbito del marketing territorial.
- Estudio aplicado de las estrategias de marketing territorial, a través de los ejemplos elegidos en Castilla y León. Una vez explicada la parte teórica del marketing territorial, así como las diferentes estrategias que se pueden encontrar, este capítulo se centrará en analizar cuál es la situación del marketing territorial específicamente en el territorio de Castilla y León, tanto a nivel autonómico como municipal –centrándonos específicamente en sus capitales de provincia-, su cronología, sus estrategias y sus resultados.
- Conclusiones: como no puede ser de otra manera, el trabajo finaliza con la presentación de sus correspondientes conclusiones. Tras el análisis del uso de las marcas territoriales en España y en Castilla y León, se procede lógicamente a un análisis objetivo de sus aspectos positivos y negativos. Además se propondrán sugerencias en aquellos aspectos en los que se estime oportuno.

2. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA A LAS MARCAS TERRITORIALES

2.1. La competitividad como objetivo de la política territorial

Aunque los objetivos básicos que se persiguen con las políticas de ordenación territorial son muy diversos, enfocados a cuestiones tan relevantes como el desarrollo socioeconómico equilibrado, la protección ambiental, la mejora de la calidad de vida o la organización administrativa del territorio¹, no cabe duda de que uno de los objetivos preferentes, aunque no siempre sea explícito, es la mejora de la competitividad territorial. En un contexto en el que las relaciones socioeconómicas cada vez son más globalizadas, y en el que el factor de la distancia parece tener un menor peso en la toma de decisiones, los territorios se enfrentan a un desafío en el que, por una parte, aumentan sus mercados potenciales, mientras, por otra, se alejan los centros de decisión económica y política y resulta cada vez más complicado diferenciarse de otros espacios similares. Como señala Benko, *“la heterogeneidad de los territorios los sitúa de hecho en un mercado competitivo, el de la localización de las actividades económicas y de la captación de sus frutos”* (Benko, 2000). En la misma línea, otros autores indican que *“la competencia se refleja en todos aquellos niveles de agregación espacial (países, regiones, ciudades), lo que supone que los territorios compiten entre sí”* (González y Gómez, 2014, 4).

Es evidente que se está imponiendo una dinámica de competencia entre lugares, y que la competitividad se ha convertido en uno de los términos más repetidos en los análisis económicos y políticos del territorio (Budd y Hirmis, 2004, 1016). Así, *“el credo de la competitividad ha atraído a una verdadera multitud de creyentes y seguidores. Los economistas y expertos de todo el mundo han elevado la «competitividad» a la categoría de una ley natural de la economía capitalista moderna”* (Kitson et al, 2004, 991). Sin embargo, la sobreexposición del término no ha

¹ Así, la Carta Europea de la Ordenación del Territorio (1983) establece como objetivos generales el desarrollo socioeconómico equilibrado de las regiones, la mejora de la calidad de vida, la gestión responsable de los recursos naturales y la protección del medio ambiente, así como la utilización racional del territorio. En otro caso, la Ley 10/1998, de Ordenación del Territorio de Castilla y León, indica en su artículo 2 que *“serán objetivos generales de la Ordenación del Territorio en la Comunidad de Castilla y León la promoción de su desarrollo equilibrado y sostenible, el aumento de la cohesión económica y social y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, así como la gestión responsable de los recursos naturales y la protección del medio ambiente y del patrimonio cultural”* (BOCyL 10/12/1998).

conllevado su clarificación, sino que se ha convertido en una noción genérica en todos los informes económicos y territoriales, similar a otras como globalización, sostenibilidad, productividad, etc. Ni siquiera el crecimiento exponencial de trabajos científicos sobre competitividad territorial ha contribuido a crear un marco de análisis homogéneo para afrontar esta cuestión (Kitson et al, 2004, 992).

Como punto de partida, podría definirse la competitividad territorial como *“la capacidad de una economía para atraer y mantener empresas con cuotas de mercado estables o en aumento en una actividad mientras se mantienen e incrementan los niveles de vida de los que participan en ella”* (Storper, 1997). Sin embargo, aunque se plantea que *“la competitividad es una medida relativa que compara el desempeño económico de alguna unidad de análisis con el resto de unidades que forman el universo de estudio”* (Sobrino, 2004, 128), una definición genérica no puede ocultar un problema inicial, y es el hecho de que puede hacer referencia a diferentes escalas de análisis, desde las más habituales, como la competitividad nacional o la competitividad urbana, a otras que lo son menos, aunque también son muy importantes para este trabajo, como las referidas a la escala regional o a los espacios rurales.

En este sentido, una obra particularmente importante, y que suele ser considerada como uno de los pilares teóricos de la competitividad territorial, es el trabajo de Porter (1990), que se centra en el análisis de la ventaja competitiva de las naciones. Partiendo de la noción empresarial de ventaja competitiva, Porter plantea que *“sabemos que las empresas de algunas naciones alcanzan una superioridad tecnológica, elaboran productos más diferenciados o de calidad superior, o productos que son más sensibles a las necesidades del cliente que otros. La pregunta que debemos responder es por qué?”* (Porter, 1990). El propio autor responde esa pregunta indicando que existen cuatro atributos en una nación que son básicos a la hora de establecer su potencial competitivo, como son:

- Las condiciones de los factores, entendiendo como tales la situación del país en relación con los factores de producción, como la mano de obra especializada o la existencia de infraestructuras necesarias para competir en sectores determinados;
- Las condiciones de la demanda, como son la naturaleza de la demanda de los productos o servicios de los sectores en el mercado interior;

- Los sectores afines y auxiliares, en la medida en que existan o no sectores proveedores y afines internacionalmente competitivos en el propio país;
- La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, esto es, la forma en la que las empresas de un país se crean, se organizan y gestionan, así como la forma en la que compiten dentro del propio país (Porter, 1990).

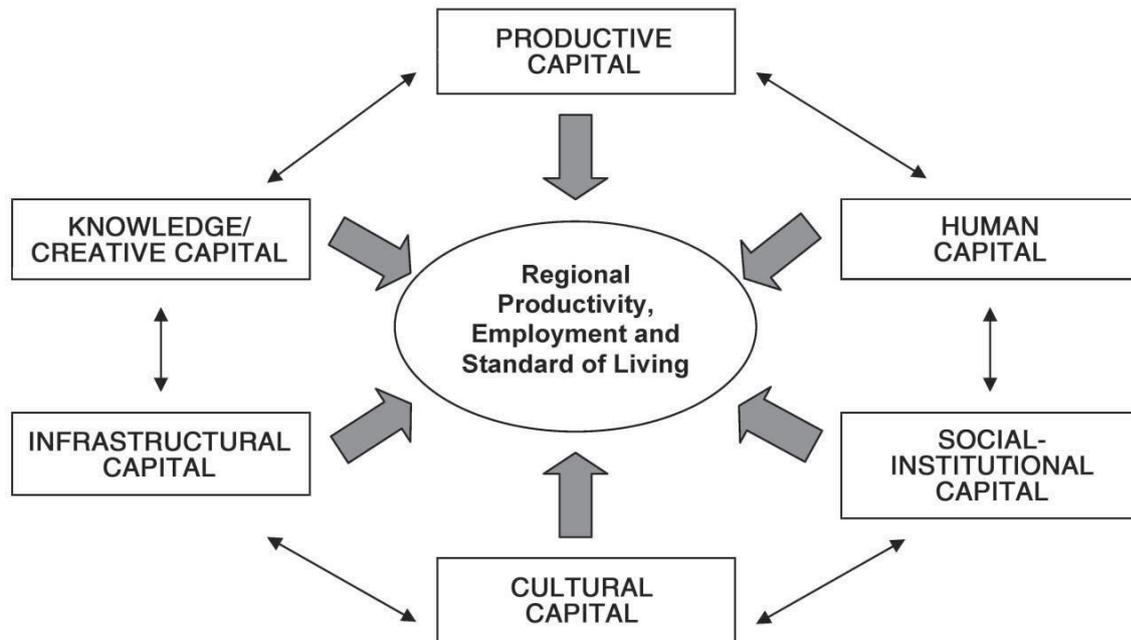
En relación con estos cuatro atributos, que el autor define como el rombo o el diamante de la ventaja competitiva nacional, *“cada punto del rombo —y el rombo como sistema— afecta a los ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de los recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, de los directivos y del personal de las empresas; y, lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar”* (Porter, 1990). Para avanzar en la competitividad nacional, tiene una gran importancia el papel del Estado, cuyo papel ha de situarse, según esta teoría, a medio camino entre el liberalismo y el intervencionismo, siendo muy influyente si actúa como transmisor y amplificador de las fuerzas del rombo. De esta forma, *“la política que tiene éxito es la que crea un marco en el que las empresas puedan lograr ventaja competitiva, y no la que implica directamente al Estado en el proceso [...] Es un papel indirecto, no directo”* (Porter, 1990).

Aunque algunos de los aspectos referidos a la competitividad territorial planteados por Porter a escala nacional son válidos a cualquier escala, el análisis de la competitividad en otros ámbitos espaciales exigen una readaptación del concepto, aunque no siempre sea así. Así, como señalan algunos autores, la competitividad regional es algo más que la simple agregación de empresas o que la desagregación ponderada de la economía nacional en ese ámbito (Budd y Hirmis, 2004, 1021). De forma progresiva se ha ido dejando de lado la posición central de las empresas (particularmente las industriales) en el concepto de competitividad territorial, para pasar a una visión más centrada en las características regionales de forma integral, en la medida en que las condiciones geográficas locales o regionales afectan de una manera mucho más directa a las ventajas competitivas del territorio². Así,

² No obstante, resulta complicado hablar de competencia entre regiones cuando no existe un mercado en el que las regiones realmente compitan (Boschma, 2004, 1004).

en una economía globalizada, los recursos clave para la competitividad regional dependen de procesos muy localizados espacialmente, como la creación de conocimiento, en un ámbito en el que las personas y las empresas deben aprender, a través de las nuevas tecnologías, a confiar en los demás y a compartir e intercambiar información.

Figura 1: Bases de la competitividad regional



Fuente: Kitson et al, 2004, p. 995.

Así, la ventaja competitiva regional depende de otras dimensiones que van más allá de la productividad en sentido estricto, como “*la calidad y las habilidades de la fuerza de trabajo (capital humano), el alcance, la profundidad y la orientación de las redes sociales y el entramado institucional (capital social / institucional), el rango y la calidad de los equipamientos y los bienes culturales (capital cultural), la presencia de un clase innovadora y creativa (conocimiento / capital creativo), y la escala y la calidad de las infraestructuras públicas (capital infraestructural)*” (Kitson et al, 2004, 994), reflejados en la figura adjunta. No obstante, estas externalidades no operan por igual en todos los territorios ni funcionan por igual a todas las escalas dentro de un ámbito regional. De ahí la importancia de garantizar que la intervención pública mejore realmente la competitividad regional, teniendo en cuenta que las instituciones han de ser flexibles y sensibles a los cambios cuando sea necesario, incluso cuando se requiere la reestructuración de viejas instituciones y el establecimiento de nuevos marcos de intervención (Boschma, 2004, 1008). Entre los cambios que se está produciendo de una manera más rápida y más intensa en la acción pública está, sin duda, la incorporación de las herramien-

tas de marketing a la hora de mejorar el posicionamiento competitivo de un territorio a cualquier escala.

2.2. La imagen y la identidad competitiva, fundamentos de las marcas territoriales

Como señalábamos en el apartado anterior, los territorios se enfrentan a la necesidad de competir, aprovechando sobre todo los factores que les proporcionan su ventaja competitiva, con otros espacios, de rasgos parecidos o muy diferentes, y próximos o lejanos. Con esta premisa, cada vez resulta más necesario establecer una estrategia clara que asegure una comunicación eficaz que permita diferenciarse y dar valor a sus ventajas competitivas frente a otros espacios. Como plantean algunos autores, los territorios *“se ven obligados a mostrar sus beneficios potenciales al objeto de encarar la rivalidad y la competencia. Lo hacen a través, y por medio, de estrategias de comunicación que les puedan llegar a garantizar una posición preferencial de cara a los potenciales decisores de ubicación, inversión y respeto”* (González y Gómez, 2014, 4).

Esta estrategia no significa, en cualquier caso, crear una falsa imagen territorial, sino potenciar una visión realista que recoja los rasgos más determinantes o de mayor atractivo de un territorio, teniendo en cuenta, como señala de San Eugenio, que *“la imagen de un lugar se concibe a modo de construcción mental y social, en base a los conocimientos, las impresiones y los valores que se acumulan de ese mismo espacio geográfico”* (De San Eugenio, 2013, 191). No obstante, como también indica el mismo autor, hay que tener en cuenta que, al igual que ocurre en cualquier proceso de comunicación, existen dos tipos de imagen territorial, como son la imagen percibida y la imagen emitida.

La primera pueden definirse como *“el conjunto de valores, ideas, ideologías, de imágenes preconcebidas, de experiencias, de conocimientos, de percepciones individuales, introspecciones subjetivas, únicas, que se construyen”* (Galí y Donaire, 2006, 124) tanto por parte de individuos como de grupos sociales. Estas imágenes de un lugar pueden desarrollarse *a priori*, *in situ* y *a posteriori*, según el momento en que se elaboren previamente, en contacto con el territorio o después de haber tenido un contacto directo con él. En cuanto a la segunda, se produce mediante el uso de canales de comunicación y estrategias de marketing *“con el fin de generar difusión, de*

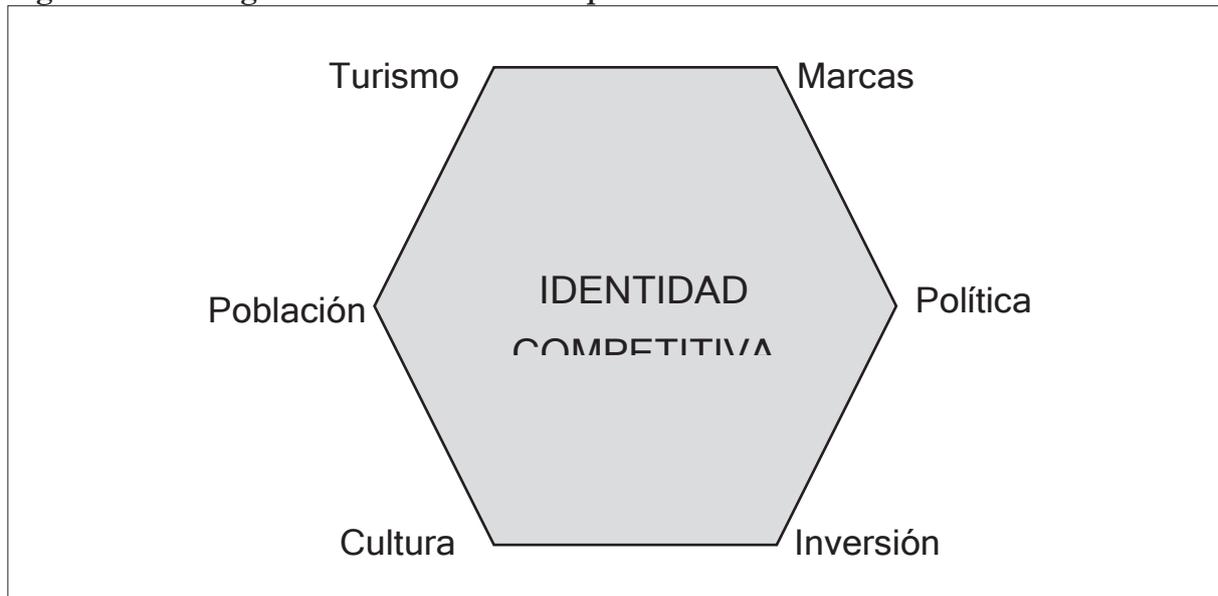
crear un relato, una narración o bien un imaginario estratégicamente evocado a un público objetivo al cual se pretende mostrar una premeditada imagen de marca territorial? (De San Eugenio, 2013, 191).

Lógicamente, en una estrategia de marketing territorial se deben intentar reducir al máximo las diferencias que puedan existir entre las imágenes inducidas o emitidas y las imágenes percibidas, con el fin de evitar una fractura en las expectativas generadas. Para ello, es esencial que la imagen que se quiera proyectar sea lo más parecida posible a la verdadera identidad del territorio, que puede ser entendida, según de San Eugenio, citando a Campubí (2009), como *“el conjunto de elementos y atributos que singularizan a la sociedad que lo habita, entre los cuales destaca la historia, las tradiciones y la cultura, teniendo en cuenta que esa misma identidad se ha formado a partir de unos determinados procesos sociales”* (De San Eugenio, 2013, 192).

En relación con el marketing territorial, resulta muy interesante el concepto de identidad competitiva, desarrollado por Anholt (2007). Para este autor, los territorios se comunican con el resto del mundo y, de forma deliberada o accidental, crean su reputación a través de seis canales naturales:

- La promoción turística, así como la experiencia de primera mano de los turistas o los viajeros de negocios,
- Las marcas exportadoras, que actúan como embajadores cuando el país de origen es explícito,
- Las decisiones políticas, tanto si se trata de política exterior como la política interior, que también es difundida fuera del territorio,
- La forma en la que se capta inversión, se contrata talento externo, llegan estudiantes y se instalan empresas foráneas,
- Las actividades culturales representativas y los intercambios culturales con otros territorios, que permiten construir una reputación (buena o mala),
- La población, tanto la de perfil alto como líderes o medios de comunicación, como la población en general, en relación con su comportamiento interno y externo (Anholt, 2007, 25).

Figura 2: El hexágono de la identidad competitiva



Fuente: Anholt, 2007, p. 26

Teniendo en cuenta este modelo como marco de análisis, resulta evidente que la construcción de una identidad competitiva, de una imagen o de una marca territorial no depende únicamente de la labor de la administración pública, sino que entran en juego numerosos actores públicos y privados, cuyas acciones habitualmente se han caracterizado por su falta de coordinación y, en ocasiones, por sus objetivos contrapuestos. Así, como plantea Anholt (2007, 26), cuando los gobiernos tienen una idea clara, creíble y positiva de lo que su país realmente es, lo que representa y hacia dónde va, y gestiona la coordinación de las acciones, las inversiones, las políticas y la comunicación de los seis puntos del hexágono, de tal forma que se refuerce esta idea, hay una gran oportunidad para mantener una identidad nacional competitiva tanto a nivel interno como externo, que beneficie a todos los actores implicados (exportadores, importadores, gobierno, el sector de la cultura, el turismo, la inmigración, etc.). Sin embargo, lo habitual es que las partes interesadas (los *stakeholders*, según la terminología actualmente más aceptada) persigan sus propios intereses y comuniquen su propia imagen del país de forma totalmente independiente de los demás, lo que, en consecuencia, provoca que el territorio presenta una imagen poco clara y coherente de sí mismo al mundo exterior.

En este sentido, hay que tener en cuenta que la reputación de un territorio no se construye o se transforma mediante la estrategia de comunicación, pero esta, a través de aspectos

como la publicidad, el diseño o las relaciones públicas, es esencial para su promoción, en la medida en que *“la calidad del marketing realizado por todos los grupos de interés y la coherencia entre los distintos mensajes que ofrecen información sobre un lugar son un factor importante en la forma en la que un lugar construye su reputación”* (Anholt, 2007, 31). De ahí la relevancia que, progresivamente, han ido adquiriendo las marcas territoriales, a cualquier escala, a la hora de definir o construir una imagen que mejore la identidad competitiva de un territorio.

No obstante, como señalan muchos autores, *“el concepto de marca es muy amplio y pueden observarse matices muy particulares según sea la perspectiva desde la que se analiza: económica, comercial, legal, publicitaria, etc.”* (Valls, 1992, 16). Debemos partir del hecho de que se trata de una noción cuyo origen ha de situarse en el marketing convencional y que no existe una teoría de la marca común aceptada, por lo que se trata de un concepto al que se ha llegado por aproximaciones sucesivas (De San Eugenio, 2013, 194). Así, *“la marca se compone de diferentes atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad,... con un claro objetivo, crear vínculos positivos, para generar confianza, garantizar la credibilidad del «producto» que representa”* (López y Benlloch, 2005, 90). También hay que tener en cuenta que las marcas se ven influidas no sólo por sus características intrínsecas, sino también por creencias, actitudes, estereotipos o experiencias previas que las personas tienen respecto a las marcas, ya sean de empresas o de territorios, y que generan lo que se denomina imagen de marca.

Centrando el análisis en el ámbito de este estudio, una marca territorial puede ser definida como una marca creada para un territorio específico, que utiliza estrategias de marketing para dotar de mayor valor añadido económico, social y cultural a ciudades, regiones y países (Monerris, 2008). Con la definición de una marca territorial, mejora el posicionamiento o la percepción externa que se tiene de un territorio susceptible de aportar valor diferencial y añadido al mismo y a los elementos que lo componen (empresas y ciudadanos) (López y Benlloch, 2005, 93).

Otros autores señalan que una marca territorial es un conjunto de valores y atributos asociados a un territorio (ciudad, región...), con un diseño y una comunicación específicos adecuados a los intereses de ese ámbito, que es utilizada como vía externa de reconocimiento colectivo y de atracción de beneficios (Regalado et al, 2011, 28). En el mismo sentido, Govers y Go plantean que *“una marca de territorio es la representación de la identidad de*

un lugar mediante la construcción de una imagen favorable, tanto en el ámbito interno como en el externo, algo que le proporcionará, de modo automático, una notoriedad, una calidad percibida, así como otras asociaciones positivas de marca” (tomado de De San Eugenio, 2013, 149).

En relación con la construcción de una imagen de marca, la marca territorio no es solo la parte promocional de este o un mero logotipo, sino que forma parte de la visión estratégica del territorio, de tal forma que *“la marca país es sin duda el elemento o el activo más valioso de la propiedad intelectual que una nación puede poseer, y saber cómo proteger, desarrollar y explotar ese activo es la clave para traducir la riqueza intangible de los países en crecimiento económico”* (Anholt, 2005). Así, *“los gobiernos no deben hacer las cosas únicamente por razones relacionadas con la marca; ninguna acción debe concebirse o estar dedicada solamente a la gestión de imágenes o al cambio de imagen”*, sino que se debe hacer en primer lugar para un propósito real en el mundo real, o de lo contrario corre el riesgo de ser insincera, ineficaz, y percibida como propaganda (Anholt, 2007, 32).

Teniendo en cuenta esta idea, resulta esencial inscribir la creación de una marca territorial dentro de una política mucho más amplia, en la que este factor sea, básicamente, un valor añadido que ayude a potenciar los recursos y los bienes disponibles en dicho territorio. Ello explica también la importancia que han adquirido las estrategias de marketing territorial, aunque, evidentemente, estas han variado sustancialmente en los últimos años, haciéndose cada vez más complejas.

2.3. Del “marketing territorial” al “place branding”: la continua evolución de las estrategias ligadas a la marca territorial

Al analizar las estrategias ligadas a las marcas territoriales, no cabe duda de que, progresivamente, estas se han hecho cada vez más complejas. Aunque la promoción de los territorios es un fenómeno histórico³, la generalización del marketing territorial es, esencialmente, un proceso reciente, y que no ha dejado de evolucionar en las últimas décadas. Así,

³ De San Eugenio, citando a Anholt, señala que *“la vinculación entre marcas y territorios hay que situarla muchos años atrás, tal vez en la época de Alejandro Magno (356 aC a 323 aC), quien fue de los primeros en entender que el éxito o el fracaso de los lugares dependía, en gran medida, de la imagen que proyectaban hacia el exterior”* (De San Eugenio, 2012, 421).

puede decirse que las políticas de marketing territorial en los países anglosajones y Francia dieron sus primeros pasos a finales del siglo XIX y principios del XX -como la creación de instituciones como la *Alliance Française* en Francia en el año 1883 para promover el idioma y la cultura de ese país en todo el mundo-. Sin embargo, va a ser a partir de los años 70 y 80 del siglo pasado cuando el marketing territorial comience a adquirir la importancia que hoy en día posee, con proyectos como el llevado a cabo en la ciudad de Nueva York en la década de los 70 para modificar la imagen de una ciudad endeudada y con un altísimo nivel de criminalidad por la de una ciudad segura, pujante y cosmopolita gracias a su famosa marca “*I love NY*”.

A lo largo de este periodo, se ha producido una evolución a la hora de concebir y desarrollar las marcas territoriales, tal y como señalan Muñiz y Cervantes (2010), desde una fase en la que la marca territorial surge como una derivada de un proceso de planificación territorial estratégica, de tal forma que procesos de regeneración urbana, construcción de infraestructuras, asociaciones entre regiones, configuración de distritos industriales o medios innovadoras, etc., propician una mejora en la imagen de marca de esos territorios y en su capacidad de competitividad territorial, aun cuando no exista una política de marketing claramente definida. Así, por ejemplo, los distritos industriales marshallianos en Italia, los medios innovadores franceses recogidos por el GREMI, o, a menor escala, los espacios de industrialización endógena referidos en España, como la industria de la madera y el mueble en el eje Cuéllar-Medina del Campo, suponen la definición de una imagen de marca de espacios de competitividad territorial basada en el desarrollo local, con procesos de competencia y cooperación empresarial, aun cuando no se desarrollan iniciativas de marketing territorial para ello.

En un segundo estadio, numerosos ámbitos sí van a desarrollar estrategias específicas de marketing territorial, entendiendo por tal “*el proceso de desarrollo y comunicación de las ofertas urbanas o territoriales, en sus intercambios con las demandas de los diversos públicos e instituciones*” (Muñiz y Fernández, 2010, 139). Como señalan algunos autores, “*no hay nada nuevo en que los lugares sean promocionados por aquellos que probablemente puedan beneficiarse de su desarrollo. Lo que es nuevo, sin embargo, es la aplicación consciente de los enfoques del marketing por parte de agencias públicas de planificación no simplemente como un instrumento adicional para la solución de problemas*

insuperables de planificación sino, cada vez más, como una filosofía de la gestión territorial’ (Ashworth y Voogd, 1994, 39).

Así, desde los años noventa se avanza en la implementación de la metodología y las técnicas del marketing al territorio, en la medida en que, con las necesarias modificaciones, estos principios son aplicables a ciudades u otras escalas de análisis e intervención (Kavaratzis, 2004, 59). No obstante, hay que tener en cuenta las diferencias existentes entre la promoción de un producto en general y de un territorio en particular, por lo que suele hablarse de que el marketing territorial requiere de una marketing mixto (*marketing mix*). Aunque se han realizado intentos para articular una mezcla de elementos equivalentes a las famosas 4P del paradigma del marketing tradicional⁴, la realidad es que esta forma de proceder tiende a generar problemas, debido a las peculiaridades de las ciudades y los lugares en general como activos del marketing difícilmente comercializables. Un ejemplo de esta adaptación del modelo puede encontrarse en Benko (2000), que propone un marketing territorial mixto basado en 6P, de las que las cuatro primeras se corresponden con las variables clásicas del marketing, y las dos restantes (Poder y Público) hacen referencia específica a los lugares⁵.

Por ello, algunos autores, a la hora de realizar un modelo de marketing territorial une a las estrategias convencionales de marketing otras específicas para la mejora del territorio, que son básicas para construir una ventaja competitiva, caso, por ejemplo, de Kotler (1999), que define cuatro temas básicos en marketing territorial:

- el diseño (el lugar como símbolo),
- la infraestructura (el lugar como entorno fijo),

⁴ El paradigma de las 4P hace referencia a la importancia de las variables Producto, Precio, Emplazamiento (del inglés *placement*) y Promoción como base de las estrategias del marketing convencional.

⁵ Las 6P de Benko (2000) son:

- Producto: oferta territorial
- Plaza: localización
- Precio: precio del suelo y servicios
- Promoción: comunicación territorial
- Poder: poderes públicos
- Público: opinión pública.

- los servicios básicos (el lugar como proveedor de servicios),
- las atracciones (los lugares como ocio y entretenimiento) (tomado de Kavaratzis, 2004, 61).

En la última década, se ha pasado de hablar de marketing territorial a dominar la noción de “*place branding*”, cuya traducción puede ser similar, pero que encierra cambios en cuanto a la concepción de las estrategias de marketing. Para algunos autores, estamos en una fase más avanzada de creación de marcas territoriales, que van más allá de la promoción o la comunicación turística del territorio.

Así, en la etapa del “*branding* de lugares”, el énfasis se deposita en la marca y en su capacidad para diferenciar y posicionar a unos espacios determinados, con el objetivo último de proyectar una imagen dirigida principalmente a un público externo, y con el afán de captar no sólo turistas, sino también talento, inversión empresarial, infraestructura, etc. (De San Eugenio y Barniol, 2012, 421). En este sentido, “*hacer branding de un espacio o lugar implica un «long-term plan» para construir y mantener una distintiva, positiva y competitiva reputación regional o nacional, tanto interna como externamente. Se alcanza a través de una aproximación estratégica, armonizada y públicamente consciente hacia la innovación, la agenda pública, las relaciones externas, la promoción de inversiones y la exportación, el turismo y las relaciones culturales*” (Monerri, 2008).

En relación con esta estrategia, Anholt (2010) plantea que el “*place branding*” no trata tanto de comunicación como de política pública, y dentro de esta noción se recogen cinco ideas nuevas. En primer lugar, los lugares deben relacionarse con el mundo exterior de una manera clara, coordinada y comunicativa, para que puedan influir en la opinión pública. Así, es necesaria una coalición sólida y productiva entre el gobierno, las empresas y la sociedad civil, así como la creación de nuevas instituciones y estructuras que mantengan un comportamiento sólido para lograr la armonización de los temas, las comunicaciones y los comportamientos a largo plazo.

En segundo lugar, es fundamental la noción de imagen de marca, pues la reputación, entendida como un hecho externo, incluso cultural, que no está bajo el control directo del “dueño” de la marca, es un factor crítico como sostén de las transacciones entre la marca y los consumidores.

En tercer lugar, se destaca la idea del valor de la marca, puesto que la reputación es un activo de gran valor que debe ser gestionado, medido, protegido, y alimentado a largo plazo.

La cuarta noción es la de propósito o finalidad de la marca, ligado a la idea de la unión de los grupos de interés en torno a una visión estratégica común puede crear una dinámica poderosa para el progreso.

Finalmente, debe destacarse la necesidad de una innovación sostenida y coherente en todos los sectores de la actividad del territorio si se quiere influir en la opinión pública; en este sentido, la opinión pública internacional, y en consecuencia los medios de comunicación, está mucho más interesada en las cuestiones que sugieren un patrón claro y atractivo de desarrollo y crecimiento, que en la reedición de glorias pasadas.

Por tanto, para la consecución de los objetivos que se promueven con el “*place branding*” es esencial alinear los objetivos de todos los grupos de interés, aspecto que se analizará con mayor detenimiento en el capítulo siguiente a la hora de analizar las estrategias de creación de marcas territoriales. No obstante, hay que recalcar la idea de que el éxito de una marca territorial solo es posible cuando los organismos públicos logran coordinar a la totalidad de los grupos de interés a través una efectiva gestión de la marca a largo plazo (García, Gómez y Molina, 2013, 112). Sin embargo, esto no suele ser lo común, pues, en la práctica, el énfasis se ha puesto sobre todo en la comunicación de la marca territorial a través de medios tales como logotipos, lemas y campañas publicitarias, siendo los casos de lugares que llevan a cabo una implementación completa y cuidadosa del proceso de creación de la marca territorial son las excepciones a la regla (Kavaratzis, 2012, 10).

Algunos estudios sugieren que la participación es una “*necesidad provocada por la naturaleza misma de marcas territoriales, que son co-creadas y co-dirigidas por una multitud de grupos de interés territoriales que, colectiva e individualmente, atribuyen significados a las marcas territoriales*” (Kavaratzis, 2012, 15). Como Houghton y Stevens (2011) también señalan, las iniciativas más eficaces de marcas territoriales son aquellas en las que una amplia gama de actores locales están involucradas y activas. Por el contrario, “*las iniciativas, que no involucran, y, en algunos casos, incluso alienan a los actores locales, casi siempre están destinadas al fracaso*” (Houghton y Stevens, 2011, 46).

En definitiva, las estrategias de “branding places” han ido adquiriendo una mayor importancia en los últimos años a la hora de crear y gestionar marcas territoriales. Sin embargo, como veremos en el caso analizado en este trabajo, aún hay mucho camino que recorrer a la hora de avanzar en la construcción de marcas territoriales que involucren a los grupos de interés y potencien la identidad competitiva de esos territorios.

2.4. Relación entre el marketing territorial y la geografía

El geógrafo, como en otras muchas otras disciplinas, en lo que se refiere al marketing territorial puede encontrar perfectamente en ello un nuevo perfil profesional en auge pero en cual no puede trabajar solo y debe hacerlo, como en otras profesiones, como miembro de equipos multidisciplinares compuestos por profesionales de diferentes áreas de conocimiento.

Es evidente que el geógrafo no puede competir en conocimientos de marketing con un profesional especializado en esa rama. Pero de igual forma que el geógrafo no puede “vencer” en su terreno a un especialista en marketing, este no puede competir con la capacidad de los geógrafos para realizar análisis territoriales.

El geógrafo, gracias a sus conocimientos en materia de desarrollo local, SIG, geografía económica e industrial, demografía, etc.; puede llevar a cabo la mayoría de las tareas que le corresponde a la elaboración de una marca territorial y cuyas fases se explicarán a continuación en este trabajo. En primer lugar tanto el análisis técnico interno como el externo donde se analizan entre otras cosas las fortalezas y las debilidades, las oportunidades y las amenazas de un territorio, son tareas que pueden ser llevadas a cabo perfectamente por los geógrafos.

Posteriormente, el análisis de la identidad del territorio y de cuál es la identidad percibida por los ciudadanos, inversores y turistas, también puede llevarse a cabo por geógrafos gracias a sus conocimientos en la elaboración de encuestas. Y para finalizar, las demás fases en las que la participación de los geógrafos puede ser muy activa son la dirección estratégica y de crecimiento, las estrategias para la competencia y cooperación entre territorios y el control y evaluación de la marca territorial creada. Por tanto la única fase en la

cual la participación de los geógrafos sería más cuestionable es en la de políticas de marketing (creación de una marca, estrategia publicitaria, etc).

3. ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE LAS MARCAS TERRITORIALES

Una vez definido el marco teórico en el que puede entenderse el significado y las características de las marcas territoriales, conviene detenerse en cómo se ha desarrollado la estrategia de creación de marcas territoriales, con el fin de entender, posteriormente, el caso de Castilla y León. Para ello, en primer lugar, vamos a hacer una mención al proceso de creación de una marca territorial para, posteriormente, hacer una tipología de marcas que permita entender algunas de sus diferencias.

3.1. El proceso de creación de una marca territorial

En primer lugar, hay que señalar que no existe ninguna normativa básica en nuestro país ni ninguna restricción competencial para crear marcas territoriales, lo que quiere decir que desde el gobierno central hasta los ayuntamientos pueden crear una marca territorial si así lo creen conveniente.

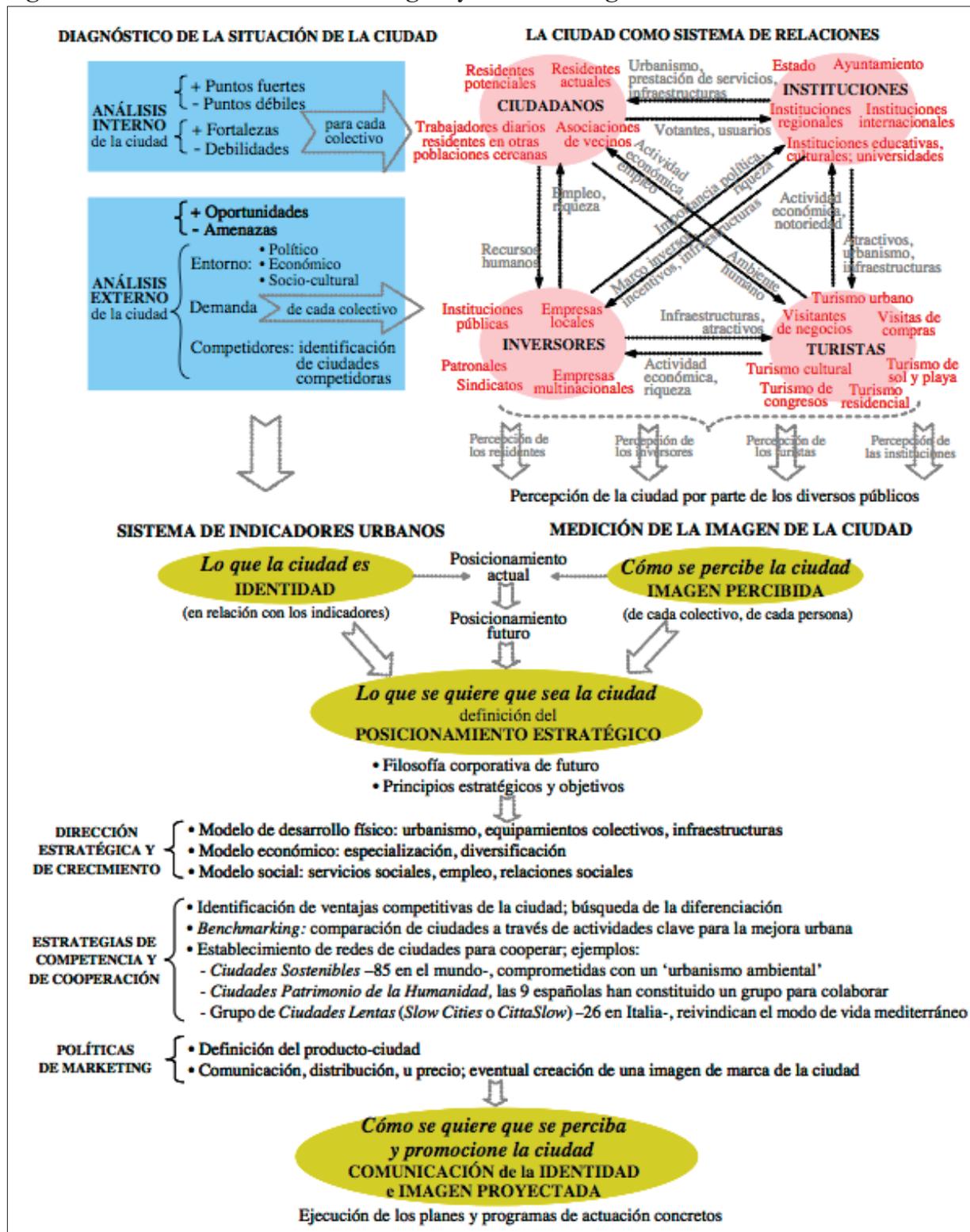
No obstante, a la hora de elaborar una marca territorial es importante contar con todos los actores que pueden ser relevantes, de forma directa o indirecta, para que esta sea efectiva y por todos no estamos hablando solo de la colaboración entre las diferentes administraciones. Siguiendo el análisis de Peralba (2009, 88), existen cuatro actores fundamentales en la elaboración del marketing territorial:

- Las instituciones gubernamentales (ayuntamientos, comunidades autónomas, etc.),
- Las instituciones de orden social (medios de comunicación, universidades, organizaciones profesionales, etc.),
- Las empresas, con sus instituciones económicas asociadas (patronal y sindicatos) y sus marcas,
- La sociedad en general (asociaciones de vecinos, personajes ilustres de reconocido prestigio, etc.).

Como se puede apreciar, para que una marca de territorio sea efectiva y consiga los objetivos que se plantea necesita, básicamente, de la implicación de todos los agentes posibles, y en especial del conjunto de la ciudadanía, que debe ser participe directo de la creación

de la marca. De lo contrario, se corre el peligro de que al final la marca territorial no sea identificada por los propios ciudadanos de ese territorio y en ese caso la marca territorial habría fracasado.

Figura 3: Modelo de dirección estratégica y de marketing en las ciudades



Fuente: MUÑOZ Y MARTÍNEZ (2010), p. 130.

Hay que señalar que la elaboración de una marca territorio es muy compleja, en la que se entremezclan diversas fases y los numerosos actores antes señalados. La figura adjunta, que representa un modelo de creación de marca urbana, aunque transferible a cualquier otra unidad territorial, pone de manifiesto de una forma gráfica esa complejidad.

Entrando en detalle, las fases anteriormente señaladas en el esquema consisten en lo siguiente (adaptado de Ferrás, 2001 y Muñiz y Martínez, 2010):

- Análisis técnico

Se realiza un diagnóstico tanto a nivel interno como externo en el cual se pretende identificar las oportunidades, amenazas, las debilidades y las fortalezas que presenta el territorio. A partir del diálogo entre todas las partes implicadas se debe prestar especial atención a las necesidades que los diferentes colectivos tienen, además de sus expectativas. Se debe hacer especial hincapié en los siguientes aspectos:

- Las infraestructuras que ya existen en el territorio y su grado de utilización.
 - Cómo es la calidad de vida de ese territorio.
 - Las relaciones institucionales entre las diferentes administraciones.
 - La oferta de servicios públicos, culturales y turísticos.
 - El estado del empleo y del tejido económico y empresarial. ¿Es un sector con vitalidad abierto a la innovación permanente? ¿Es un sector especializado o diversificado y cuál es su tendencia actual?
 - Aspectos paisajísticos. Su conservación y valorización social, económica y cultural.
 - Establecer posibles alianzas con otros territorios complementarios para encontrar un desarrollo mutuo mediante las redes de colaboración. Por el contrario también se debe buscar y analizar las ventajas competitivas frente a otros territorios competidores para aventajarlos en la medida de lo posible en la búsqueda de obtención de beneficios para nuestro territorio.
- Posicionamiento estratégico

Se trata de hallar un enlace o nexo de unión entre lo que el territorio es para los técnicos y la imagen que perciben de él tanto a nivel interno como externo por parte de los cuatro

grupos de interés implicados. Para ello se establecen tal y como se recoge en el esquema una serie de estrategias y de políticas de marketing acordadas por todas las partes.

- Control y evaluación de la marca

Lo recomendado es que el control y posterior evaluación sea llevado a cabo por un equipo multidisciplinar de técnicos especialistas que realicen un control planificado, sistematizado y, sobre todo, imparcial y democrático, abierto a todo el conjunto de la sociedad. Las encuestas, sondeos y mesas redondas son necesarias para conocer de primera mano los niveles de satisfacción y las valoraciones de todos y cada uno de los actores políticos y sociales implicados.

Sin embargo hasta la fecha nos encontramos con que la gestión más común por parte de las administraciones implicadas en la creación de las marcas territoriales carece por completo de una visión estratégica y están planteadas en el corto plazo. Las causas de esta mala gestión son principalmente las siguientes:

- En muchos casos pierde protagonismo el trabajo realizado por parte de técnicos especialistas en la materia a favor del diagnóstico y el análisis llevado a cabo por los responsables políticos que someten la elaboración y posterior gestión de la marca a continuos cambios y modificaciones para satisfacción de su gusto particular y sin una base técnica que respalde sus decisiones.
- No existe una participación activa de la sociedad porque básicamente en muchos casos no les interesa a los propios políticos.
- Descoordinación entre los diferentes grupos de interés, entre las propias administraciones y entre la marca y otras estrategias de desarrollo u incluso entre otras marcas existentes administradas por la misma administración.
- La evaluación y el control del desarrollo de la marca suele corresponder a empresas de consultoría que realizan un trabajo con escaso rigor porque previamente los políticos implicados en la materia se aseguran de obtener unas conclusiones favorables. Tampoco es habitual la realización de encuestas a la sociedad civil para conocer su grado de satisfacción con el trabajo realizado.

3.2. Hacia una tipología de las marcas territoriales

Partiendo de las diferentes posibilidades existentes a la hora de la creación de una marca, hay multitud de marcas territorio con rasgos y planteamientos diferentes, por lo que se podrían escoger multitud de criterios para clasificarlas e identificarlas. Así, pueden emplearse desde criterios geográficos, que servirían para diferenciar regiones con rasgos comunes, como puede ser el mar Mediterráneo, la cordillera de los Alpes o el desierto del Sahara, a criterios políticos y de división administrativa (países, municipios, provincias, etc.), a criterios culturales, gastronómicos, naturales y sociales, como por ejemplo la ruta de el camino de Santiago o la ruta del vino de la ribera del Duero; o incluso se podría crear una clasificación únicamente para las marcas creadas para promocionar un único producto como pueden ser las Indicaciones Geográficas Protegidas (adaptado de López y Benlloch, 2005).

Así, existe una gran cantidad de marcas territorio en la actualidad, aunque muchas de ellas las veamos y no nos paremos a observarlas con detenimiento, pero inconscientemente realizan su trabajo de crear imágenes de los territorios que representan. Para poder estructurar sus características y su funcionalidad de una manera sencilla, se ha realizado una clasificación en una tipología básica de marcas territoriales, siguiendo los parámetros establecidos por García, Gómez y Molina (2013) y González y Gómez (2014).

3.2.1. La marca territorio única

En la cúspide del marketing territorial puede situarse la marca territorio única (*place branding*). La marca territorial única se emplea, como su propio nombre indica, como una única marca que engloba todos los productos que ofrece un determinado territorio. Estamos hablando de promocionar, mediante una única marca, todos los aspectos de un territorio, que van desde productos gastronómicos y de alimentación, pasando por productos culturales y deportivos, hasta productos turísticos, por poner varios ejemplos.

En cuanto a las ventajas de las marcas territoriales únicas, hay que señalar que, en primer lugar, permite alcanzar rápidamente un elevado grado de conocimiento de la marca entre todos los actores. Asimismo, este tipo de marcas aporta una coherencia al proceso de construcción de una identidad territorial, puesto que toda la atención y la repercusión se centra en esa marca. Finalmente, es evidente que supone un importante ahorro de costes

para las arcas públicas de aquellas administraciones que apuestan por una marca territorial única, frente a la elaboración y posterior gestión de diversas marcas territorio, como han hecho otros muchos territorios.

Figura 4: Marca territorio única de la comunidad de Extremadura



Fuente: gobex.es

Por otro lado, también pueden indicarse algunas desventajas o inconvenientes de las marcas únicas, de tal forma que cualquier fracaso en un producto, sea el que sea, puede repercutir negativamente en la imagen y valoración de la marca y, por ende, del resto de productos que engloba la marca. Además, no existe una diferenciación significativa entre los diferentes productos y valores que engloba la marca, puesto que se emplea desde ámbitos tan dispares como la promoción turística o el apoyo a un determinado sector industrial del territorio, por poner un ejemplo.

El ejemplo de la comunidad extremeña, cuya imagen de marca puede observarse en la figura adjunta, es el único que podemos encontrar en toda España de marca territorial única. Esta marca se usa para promocionar campañas turísticas, la promoción de la gastronomía y la comercialización de sus productos, para el patrocinio de clubes deportivos y un largo etcétera.

No obstante, no es común encontrarnos con territorios que adopten de forma rigurosa una única marca para todos los elementos de la identidad competitiva. Lo normal, como se reproduce en la mayoría de los casos, es encontrarnos territorios que poseen una marca territorio única y además poseen otras marcas territoriales específicas para aquellas líneas estratégicas en las que pretenden mejorar su presencia e imagen.

3.2.2. La marca destino

Una de las líneas estratégicas hacia las que en mayor medida se dirige la construcción de marcas territoriales es, en la inmensa mayoría de los casos, el turismo. El sector turístico es un sector que genera importantes sinergias en la economía y el empleo de los territorios, y en algunos casos supone uno de los principales pilares, si no el principal, de la economía. Así, desde el punto de vista del turismo hablaremos de marcas destino o *destination branding*, como se lo conoce en el mundo anglosajón.

Figura 5: Marca destino de la ciudad de Nueva York



Fuente: nycgo.com

La marca destino tiene como único objetivo promocionar el producto turístico de un determinado territorio, aunque para ello podemos encontrar hasta tres maneras diferentes de marcas destino: marca destino única, marca destino paraguas y marcas destino múltiples (González y Gómez, 2014, 13).

En el primer caso, la marca destino única, al igual que en el caso de la marca territorio única, pretende englobar en única marca destino todos los productos turísticos de un territorio. Entre sus ventajas, puede señalarse el ahorro en costes de publicidad y gestión de la marca, al englobar en ella todos los productos turísticos, aunque, como inconvenientes, queda claro que si los productos turísticos que se ofrecen no son homogéneos se corre el riesgo de perder en diferenciación a la hora de posicionar los diferentes productos turísticos entre los diferentes segmentos de clientes o visitantes.

Para algunos expertos, la marca destino andaluza es la mejor del conjunto de España, ya que el grado de reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional es sobresaliente. Dentro de la comunidad autónoma va acompañada del eslogan “Andalucía es tu casa”,

mientras que a nivel nacional e internacional se usan los lemas “Te quiere” o “Andalucía, ven volando”.

Figura 6: Marca destino única de la Comunidad Autónoma de Andalucía



Fuente: andalucia.org

Como ya se ha explicado anteriormente, sólo se usa en materia turística pero al ser la única marca se la puede ver tanto en anuncios de televisión y prensa como en congresos y ferias, pasando por todo tipo de portales web sobre turismo.

La segunda categoría dentro de las marcas destino es la denominada “marca destino paraguas”, que hace referencia al uso de una marca distinta para cada producto turístico ofertado, pero existiendo una marca principal que englobaría y aparecería junto a las demás sub-marcas, para dotarlas de más fuerza, facilitando su complementación y ayudando a exportar la imagen de estas sub-marcas hasta niveles que por separado no podrían alcanzar.

En cuanto a las ventajas de las marcas destino paraguas, García, Gómez y Molina (2013, 116) señalan que este tipo de marcas permite que las sub-marcas mantengan su individualidad al tiempo que son respaldadas por la marca principal. Además, la marca principal también se aprovecha de la colaboración con las diversas sub-marcas para enriquecer su propia marca y así abarcar un mayor segmento de potenciales clientes. No obstante, los autores también destacan algunos inconvenientes, siendo los más comunes el hecho de que lleva bastante tiempo lograr una adecuada conexión entre la marca principal y las diversas sub-marcas, y, en ocasiones, no llega a producirse una adecuada coordinación entre la marca principal y las sub-marcas, entre otros motivos porque su gestión depende la mayoría de las veces de diferentes administraciones, lo que provoca confusión entre el público al que va dirigida la marca.

Figura 7: Marca destino paraguas de la Comunidad Autónoma de La Rioja



Fuente: lariojaturismo.com

La marca destino paraguas creada por el gobierno de La Rioja define a la perfección la primera imagen que se tiene de este territorio tanto a nivel nacional como internacional cuando se le pregunta a una persona que piensa acerca de esa comunidad: naturaleza, viñedos y, por supuesto, buen vino⁶. El interés de esta marca estriba en el hecho de que se puede encontrar acompañando a otras que promocionan, por ejemplo, rutas vitivinícolas, senderismo, o museos y centros culturales.

Figura 8: Marca destino paraguas empleada por la Diputación de Alicante



Fuente: costablanca.org

En algunos casos los organismos gestores confunden marcas destino paraguas con marcas destino únicas, como es el caso de la marca “Costa Blanca” de la Diputación de Alicante. Desde hace dos años dicha marca, en lugar de ser únicamente “Costa Blanca”, lleva unido el nombre de Alicante.

⁶ En este sentido, resulta interesante recoger la idea de sus creadores, al señalar que “buscamos crear un logotipo que no solo representara al turismo de La Rioja sino que además tuviera la cualidad de evocar ese destino” (<http://www.brandemia.org/espana-en-logos-parte-i-%25c2%25b7-comunidades-autonomas>, citado 2014-08-18).

Este hecho ha desencadenado las protestas de otros municipios de la provincia como, por ejemplo, Benidorm, ante la negativa de la diputación provincial de poner el nombre de Benidorm en lugar del de Alicante cuando se está haciendo uso de esa marca para promocionar a la ciudad costera de Benidorm. Desde la diputación se argumentó que “*el término Alicante es intrínseco a la marca*” y que “*define el ámbito geográfico real de nuestra provincia*”⁷, lo que no implica que hayan continuado las protestas desde otros núcleos de dicha provincia que han visto cómo se ha transformado una marca paraguas en algo más parecido a una marca destino única.

Figura 9: Diferentes marcas destino de la Comunidad de Castilla y León



Fuente: turismocastillayleon.com

Para finalizar la tipología de las marcas destino, nos encontramos con las marcas destino múltiples, basadas en hacer uso de una marca distinta para cada producto turístico. En cuanto a las ventajas, según González y Gómez (2014, 13), esta opción permite abarcar un mayor segmento de clientela o visitantes y es más probable que consiga satisfacer mejor sus necesidades al contener una marca para cada producto turístico, aunque, por el contrario, al tener que crear una marca para cada producto turístico para que las marcas sean efectivas los costes en gestión y publicidad serán mucho mayores que en los ejemplos anteriores.

⁷ “¿‘Marca-destino’ o ‘marca-paraguas?’”, *Información* (Alicante), 15 de abril de 2012 (<http://www.diarioinformacion.com/opinion/2012/04/15/marca-destino-o-marca-paraguas/1243611.html>), citado 2014-08-19).

El mejor ejemplo de marcas destino múltiples es de la comunidad castellano y leonesa, de la cual hablaremos en profundidad más adelante.

3.3. La política española sobre marketing territorial: la Marca España

Durante los últimos años el gobierno de España viene repitiendo constantemente la noción de “Marca España”, consciente, tal y como se ha podido comprobar en el capítulo anterior, de la importancia que tiene en el desarrollo espacial (en este caso del país en su conjunto) el uso de una marca territorial importante que represente a todos y ofrezca una buena imagen interior y exterior de nuestro país. En un contexto socioeconómico tan grave como el actual, contar con una buena marca territorio es un factor político decisivo para avanzar en la recuperación socioeconómica del país. Así, lo que se pretende fundamentalmente a través de la Marca España es ofrecer al exterior una imagen de España como país competente, responsable, innovador y en constante progreso para, por un lado, atraer inversiones y, por otro lado, erradicar viejos tópicos internacionales de nuestro país que no benefician a la imagen que se pretende transmitir al exterior como país. Sin embargo, a pesar de la insistencia política y administrativa sobre la importancia de contar con una marca fuerte con presencia internacional, a día de hoy no existe una marca territorio única para el país.

Figura 10: Identidad corporativa de la Marca España



Fuente: www.marcaespana.es

Para José Luis Barbería, periodista del diario El País, el problema es que *“la invocación comercial del nombre de España no aporta el plus de prestigio que le correspondería como país europeo y desarrollado. Su imagen exterior [...] no le hace justicia a la realidad de su nivel económico actual, ni a*

la calidad de su producción industrial”⁸. Mientras los competidores más próximos a los productores españoles se benefician de una imagen de marca país (IMP) que les impulsa, los productos españoles ven como, en algunas ocasiones, el “*made in Spain*” no sólo no les ayuda, sino que incluso les puede restar a pesar de los sustanciales avances acontecidos en nuestro país desde la restauración de la democracia. Una prueba evidente de ello serían las numerosas marcas españolas que han preferido establecer un nombre anglosajón (*Springfield*, *Pull and Bear* o *Women’s Secret*), italiano (*Massimo Dutti* o *Victorio & Lucchino*) o francés (*Natura Bissé*) a sus productos para “camuflarlos” de la marca “made in Spain”.

Así, siguiendo el argumento de Barbería, España “*necesita imperiosamente internacionalizarse bajo los signos de la calidad y el prestigio, [...] no tanto para arropar, que también, a sus grandes compañías, dotadas ya de capacidad tecnológica y recursos propios de marketing, sino, sobre todo, para suministrar el imprescindible paraguas a las medianas y pequeñas empresas que tendrán que buscarse el negocio fuera*”⁹.

Sin embargo, en España no se ha creado un organismo que aglutine a todas las partes interesadas en la construcción de la marca de país hasta hace relativamente poco tiempo. Anteriormente, esta estructura se encontraba difuminada y dispersa en diferentes ramas, como se aprecia en el caso del Centro de Diseño y Moda, que empezó a funcionar en 1985, imitando en cierto punto a los avances experimentados en este sector en Italia, en TURESPAÑA, cuyo objetivo principal es potenciar el turismo en España, o en el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), que pretendía posicionar tanto a las empresas españolas en los mercados exteriores y como a la imagen de España en el mundo para contribuir positivamente a la venta de los productos nacionales.

En la actualidad, cuando desde el gobierno se habla de la “Marca España” lo hace la mayoría de las ocasiones mencionando o dando sólo importancia a tres de las cuatro patas que conforman los actores implicados en la creación de una marca, como son los inversores, los turistas, las instituciones y los ciudadanos. Evidentemente, la pata casi siempre

⁸ “El valor de la marca España”, *Diario El País*, 19-06-2006 (http://elpais.com/diario/2006/06/19/economia/1150668001_850215.html), citado 20-08-2014)

⁹ *Ibidem*

excluida es la de los ciudadanos, de tal forma que las acciones políticas realizadas al amparo de la Marca España se hacen habitualmente pensando en los tres primeros actores.

Para avanzar en el desarrollo de la Marca España, se creó el 28 de junio de 2012 la figura del Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España y su oficina, siendo su primer director el Secretario de Estado D. Carlos Espinosa de los Monteros¹⁰. Dentro de la estructura organizativa de la Marca España, también se encuentra el Observatorio Permanente de la Imagen de España, cuya finalidad es la de analizar la imagen y la percepción que se tiene de nuestro país fuera de nuestras fronteras. Entre sus colaboradores destaca el Real Instituto Elcano o el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Además, dentro del Alto Comisionado se encuentra asimismo el Foro de Marcas Renombradas Españolas, que pretende servir de interlocutor entre el sector público y el privado con la presencia de las multinacionales españolas más importantes a nivel internacional.

El objetivo fundamental de este foro es la promoción de nuestras marcas y empresas más internacionales. Objetivo que básicamente centra toda la actividad de la Marca España. Así, son frecuentes los artículos en los que desde la Marca España se defiende que *“la imagen internacional de un país, y especialmente la relacionada con el ámbito económico y comercial, está estrechamente vinculada con el éxito y el prestigio de sus empresas y marcas”* (Bonet, 2013).

De hecho, en la página web de la Marca España se deja patente desde el principio que *“en la presente coyuntura de crisis, el planteamiento de la marca debe primar los términos económicos”*¹¹. Evidentemente, del beneficio del conjunto de las empresas españolas se beneficia el conjunto de la sociedad y es obvio también que queda un largo camino por recorrer tanto en la internacionalización de muchas empresas pequeñas, medianas y grandes, como en el reconocimiento y el posicionamiento internacional de las principales firmas. Según algunos estudios realizados por el Alto Comisionado, sólo dos marcas españolas (Zara y Santander) figuran dentro de las listas de las marcas más valiosas y reconocidas globalmente, indicándose también que nuestra imagen como país sigue siendo muy pobre, en cuanto a la identidad competitiva se refiere, porque la percepción exterior de nuestro país continúa próxima a la de los tópicos turísticos que han definido al país desde los años sesenta del

¹⁰ marcaespana.es

¹¹ marcaespana.es

siglo pasado. Hay que tener en cuenta que algunos de estos tópicos pueden ser aún idóneos para el importante sector turístico español, pero no necesariamente para el resto del tejido productivo del país. Así, España está caracterizada en Europa, según Barbería, con los atributos de "divertida", "encantadora" y "sensual". En contraste con estas imágenes, los latinoamericanos aplican a España el arquetipo "guerrero", un calificativo que obviamente procede de la antigua colonización y que el desembarco empresarial español parece haber actualizado en los últimos tiempos¹². Juzgan a España como un país prestigioso e inteligente, pero este juicio va acompañado de una notable distancia emocional porque nos ven duros y agresivos. Los tópicos y los clichés, según Anholt, son muy difíciles de eliminar porque en este complejo mundo globalizado la gente no se detiene un segundo a conocer la realidad de otros lugares, por lo que hace uso de los recurrentes tópicos al igual que se juzga un libro por su cubierta cuando no hay tiempo para leerlo (Anholt, 2013).

Lógicamente, no sólo España padece el "problema" de los tópicos, puesto que la imagen de los países, ya sean prósperos o no, rara vez refleja de una manera precisa lo que es la realidad de ese país. En el caso de los países en desarrollo la principal razón para explicar la "desconexión" entre la imagen y la realidad es el tiempo, puesto que esos países pueden cambiar rápidamente su dinámica socioeconómica o territorial, pero su imagen, o, mejor dicho, la percepción que hay de ese país en el exterior, va a llevar muchos más años cambiarla, puede que incluso siglos. Esos países en transición hacia un sistema mejor sufren de una imagen forjada en épocas políticas, económicas y sociales anteriores que lo único que consiguen es "obstruir" sus aspiraciones políticas, económicas, culturales y sociales (Anholt, 2005). Lo que está claro es que una marca territorio proporciona a los países más pequeños, pobres o nuevos una forma para establecer y difundir su verdadera identidad cultural, social e histórica, labrándose de esa manera su propia percepción exterior en la comunidad internacional.

En cualquier caso, es evidente que cualquier marca territorial debe incidir en los aspectos económicos, pero siempre teniendo en cuenta el carácter y el principio social por el que se crea cualquier marca territorio, porque de lo contrario esa obsesión por primar el aspecto

¹² "El valor de la marca España", *Diario El País*, 19-06-2006

(http://elpais.com/diario/2006/06/19/economia/1150668001_850215.html), citado 20-08-2014)

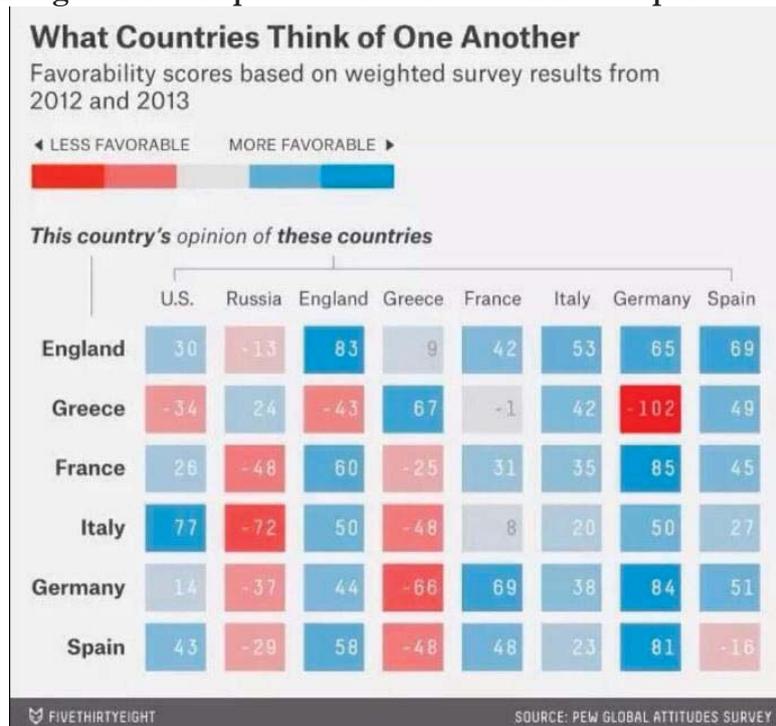
económico puede hacer que la Marca España pierda ese sentido social y funcione del mismo modo que lo hace una marca empresarial, es decir, una marca privada. Prueba del peligro que se corre al no involucrar ni contar con la sociedad para ser partícipe de la Marca España es que, finalmente, la propia sociedad se puede volver en su contra y rechazar dicha marca.

Así, las mejores estrategias de marca territorio son aquellas que reconocen que el principal recurso de la mayoría de los territorios, es decir “la esencia de la marca”, son sus ciudadanos, tanto como las cosas que se hacen en ese territorio. En todos los casos, es fundamental asegurarse de que la visión de ese territorio está apoyada, reforzada y enriquecida en cada acto de comunicación por la sociedad de dicho territorio de cara al resto del mundo. Es lo que se conoce en el marketing comercial como “vivir la marca” o “*living the brand*” (The Economist, 2003).

Otro aspecto que se debe cuidar, y que afecta directamente al éxito de la marca territorial, es el relativo a la eficiente gestión de la administración pública y la eliminación de la corrupción política. Cuando anteriormente se hablaba del “círculo virtuoso” que, según Anholt, se creaba gracias a la interrelación entre un territorio próspero y una buena imagen de marca y viceversa, hay que tener en cuenta que, en sentido contrario, una administración ineficiente e incompetente y un gobierno manchado por la corrupción rompen ese “círculo virtuoso”, al contrario de lo que ocurriría con un gobierno eficaz y transparente, que ayudaría a reforzar y acelerar el proceso de imagen territorial (Anholt, 2008).

Así, algunos investigadores sostienen que, en una primera fase, habría que cambiar la mentalidad del propio ciudadano español para que pueda llegar a creerse los logros de su historia reciente y creerse el potencial que tiene nuestro país. Y es que las encuestas muestran que, por un lado, los españoles tienen una idea equivocadamente triunfalista de cómo les ve el resto del mundo y, por otro, una negativa imagen de su propio país, tal y como refleja la siguiente figura, al contrario de lo que ocurre con los demás países europeos de nuestro entorno donde sus ciudadanos tienen de su propio país una imagen buena o muy buena que les hace afrontar los retos del futuro con mayor optimismo.

Figura 11: Opinión general de la población sobre determinados países



Fuente: Pew Global Research

Donde España sí posee una potente imagen de marca territorial es en su modalidad turística o de marca destino. Nuestro país fue, durante el año 2013, el tercer país del mundo que mayor número de turistas ha recibido y la importancia de nuestro sector turístico en la economía y el empleo es importantísimo. Y es que desde los años sesenta del siglo pasado, el régimen franquista primero y después los sucesivos gobiernos democráticos, han expandido la imagen de España como país turístico por excelencia a nivel mundial, lo que nos ha llevado a ser la potencia turística mundial que somos hoy en día.

Figura 12: Marca destino de España



Fuente: spain.info

Fue en este campo, el del turismo, donde el gobierno de España acertó hace más de 30 años, concretamente en 1983, cuando encargó la elaboración del logotipo de Turespaña al pintor Joan Miró, que creó el famoso logo "El sol de Miró". Este logo ha traspasado todas las fronteras posibles y es reconocido en todo el planeta, motivos por los cuales más de tres décadas después sigue siendo el buque insignia del marketing en nuestro sector turístico. Recientemente al famoso logo se añadió el eslogan "Necesito España", eslogan que ha sido traducido a múltiples idiomas al tratarse de una campaña internacional.

Para valorar la importancia de la asociación de las marcas territoriales con imágenes representativas, como sucede en el caso español con la idea de España, el turismo y Miró, son ciertamente elocuentes las palabras de Sarah Boxer, redactora de artes e ideas del diario The New York Times, que señaló: "*¿Por qué todo el mundo piensa que un nuevo logo de un país funciona? A causa de España. Hace dos décadas Joan Miró diseñó un impactante y caluroso símbolo para promover el turismo. Gracias en parte al logo de España, la imagen de este país ya no está asociada a Franco, la Guerra Civil y Don Quijote. Hoy es un país de vino (Rioja), cine (Almodóvar) y arte (Miró)*"¹³.

3.4. Otras referencias esenciales en las estrategias de marketing territorial

3.4.1. La creación de marcas territoriales de escala nacional

Lógicamente, el caso español no es ni el primero ni el único a la hora de analizar las marcas territoriales de escala nacional. De hecho, la Marca España toma prestados elementos de otras marcas nacionales anteriores que han servido de referencias para numerosas actuaciones de branding de lugares que se han desarrollado posteriormente.

Entre las referencias esenciales que han de tomarse en consideración, no hay que olvidar el caso francés, en particular en lo que se refiere al Comité Colbert (Valls, 1992). Este Comité nace en 1954 con el objetivo de promocionar Francia por todo el mundo desarro-

¹³ The New York Times, 1 de diciembre de 2002.

llando la idea del *art de vivre*. La máxima del comité consiste en la creatividad, unida a la calidad y a la tradición. La imagen territorial se asocia con la calidad, creando una imagen de Francia ligada al arte de vivir y al lujo. La unión de Francia a los productos de lujo se ha convertido en el eje principal de su promoción, ofreciendo un estilo de vida y un ambiente único. Según lo indicado por los miembros de este comité, Francia debe conseguir innovar en base a sus antiguas tradiciones de sofisticación, buen gusto y elegancia.

Otra referencia de imagen de marca país puede encontrarse en Japón. En este caso, la *Japan Foundation* ha sido la encargada de llevar a cabo las acciones de marketing territorial que identifican al país nipón. Un rasgo esencial de su identidad competitiva se centra en la solidaridad de los japoneses, que, para algunos autores, es única en el mundo a todos los niveles, de tal forma que los japoneses se implican completamente en la vivencia y la promoción de lo propio, lo japonés, en cualquier territorio¹⁴. Vecindad, empresa y país van unidos en la mente de los japoneses que ven la fábrica no como un mero lugar de trabajo sino como una gran familia y los directivos tratan a sus empleados como si fueran socios de la empresa.

La crisis del petróleo en la década de los 70 convenció a los japoneses de que el único mercado para ellos era el mercado global siguiendo el siguiente proceso de importación, procesamiento y exportación. Pues bien, este “amor” de los japoneses a lo propio les conduce a convertirse inconscientemente en portavoces de lo japonés allí donde se encuentren, de tal forma que la *Japan Foundation* no es sino el catalizador de los procesos de imagen de marca territorial que la población japonesa desarrolla, de forma explícita o implícita, en el extranjero.

Finalmente, dentro las marcas país, podemos valorar el caso de Italia. Como puede comprobarse fácilmente, Italia ha tenido, desde los tiempos de la antigua Roma hasta nuestros días, una notoria repercusión en el extranjero. El diseño y la moda son actualmente la punta de lanza del marketing del país transalpino, dando a sus productos una imagen de

¹⁴ Probablemente este sentido de solidaridad nacional provenga, como explica Voguel (1999), de la transición brusca del feudalismo a la sociedad capitalista en la era Meiji durante la segunda mitad del siglo XIX, suplantando las empresas o *caishas* a la estructura feudal existente hasta el momento e impidiendo la introducción del individualismo, más característico del capitalismo occidental.

prestigio, diseño, perfección y buen gusto. Aunque, por ejemplo, no existe en el sector de la moda un organismo que coordine los esfuerzos en materia de comunicación de dichos productos italianos, cada uno de los diseñadores ha sabido ofrecer, aunque sea de manera separada, una imagen coherente y diferenciada del resto de los diseñadores del mundo. Ese esfuerzo, llevado a cabo en un principio por los diseñadores, ha sido aprovechado por otros sectores económicos del país relacionados también con el diseño y las nuevas tendencias. El mejor ejemplo es el del diseño industrial de múltiples productos o sectores, como el automovilístico, el alimentario, el vitivinícola, etc. (Valls, 1992)

3.2.2. Ejemplos locales de marcas territoriales de alto impacto

Algunas de las marcas territoriales que han tenido más impacto y que han supuesto un mayor cambio en el marketing territorial tienen una base local y, particularmente, derivan de los avances en el marketing urbano. Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo no es realizar un análisis exhaustivo de todas las iniciativas de marketing territorial que se han llevado a cabo, sino valorarlas en relación con la creación de marcas en Castilla y León, nos centraremos en algunas de las que pueden extraerse conclusiones más relevantes.

Dentro de los ejemplos locales más relevantes, hay que destacar, en primer lugar, el renacimiento de las antiguas ciudades industriales, como ocurre en los casos de Glasgow y Bilbao.

Glasgow y Bilbao tenían en común ser dos ciudades europeas periféricas con una industria en declive, una importante ideología nacionalista y desempeñar el rol de ciudades más importantes en sus respectivas regiones (Escocia y el País Vasco). En ambos casos cuentan con conexión con el mar y padecieron una carencia de vivienda en el apogeo de su industria (Gómez, 1998).

Si al comienzo de la I Guerra Mundial la ciudad escocesa de Glasgow era considerada la segunda capital del imperio británico, llegada la década de los 50 la ciudad asistió a un proceso imparable de reestructuración industrial que provocó el cierre de muchas empresas y, con ello, la caída del empleo en la ciudad, en especial el empleo masculino. Térmi-

nos como pobreza, violencia o alcoholismo se asociaban a esa ciudad dando evidentemente una pésima imagen de una Glasgow sumida en una espiral negativa.

Para transformar la ciudad se creó en 1985 la *Glasgow Action*¹⁵, como soporte para aglutinar a todas las fuerzas locales que debían de estar implicadas en el renacimiento de la ciudad. Para ello, se decidió modificar el centro urbano, haciéndolo más amigable de cara al peatón y al transporte público en lugar de beneficiar al vehículo privado. Se decidió atraer e impulsar la creación de empresas relacionadas con el sector servicios y las TIC para frenar el creciente desempleo y atraer además un empleo con un alto nivel de cualificación y evidentemente de salarios. El arte y la cultura fueron otro de los pilares en los que se movió la ciudad iniciando la llegada festivales internacionales de carácter anual y la apertura de galerías de arte que trajeron consigo como premio la concesión de capital europea de la cultura en 1990.

A lo largo de todo este tiempo la ciudad ha continuado su “particular limpieza” del entorno urbano, como también hiciera Bilbao, y ha construido en esos renovados espacios urbanos modernos edificios que albergan museos como el *Riverside Museum* a orillas del río y que fue elegido mejor museo europeo en 2013 o *The Lighthouse*, donde reside el centro nacional escocés para la arquitectura y el diseño, entre otras muchas ofertas culturales.

Figura 13: Marca urbana de Glasgow



Fuente: peoplemakeglasgow.com

Todos estos cambios urbanos fueron acompañados por la creación de una marca territorio que, de una manera sencilla pero enérgica, transmite la importancia que ha tenido la sociedad de Glasgow para crear la propia ciudad para construir la ciudad y para recordar que es la gente de Glasgow quien, en definitiva, da vida a Glasgow.

¹⁵ Sustituida en 1991 por la *Glasgow Development Agency* (Gómez, 1998, 111).

En cuanto al segundo caso, la marca territorial conjunta entre el ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Bizkaia es un ejemplo paradigmático de cómo conseguir la implicación de la ciudadanía en materia de marketing territorial. Para la elaboración de la marca se creó un concurso público internacional que recibió un total de 84 propuestas, de las cuales fueron seleccionadas 10 finalistas por un jurado profesional. Esas diez últimas propuestas fueron expuestas al público en general a lo largo de un mes en una carpa colocada en el centro de la capital bilbaína para que los ciudadanos pudieran conocer las propuestas de primera mano y poder participar mediante su voto en la elección de la marca finalista que represente a Bilbao y provincia.

Figura 14: Marca urbana de Bilbao - Vizcaya



Fuente: brandemia.org

Sin duda, parece una excelente idea para conseguir que la ciudadanía se implique y se sienta identificada desde el primer momento con la marca de su territorio. Como atestiguan las cifras de participantes (más de 13.000 personas en un mes)¹⁶, el proceso fue un rotundo éxito de participación ciudadana, a la que se sumaron no sólo los habitantes de Bizkaia sino también de otras provincias e incluso del extranjero al estar las urnas abiertas también a todas las personas que se encontraran visitando la ciudad en esas fechas.

¹⁶ “Dos finalistas se reparten el premio en el concurso de la marca Bilbao.Bizkaia”, <http://www.brandemia.org/dos-finalistas-se-reparten-el-premio-en-el-concurso-de-la-marca-bilbao-bizkaia>, citado 20/08/2014.

El proceso de creación de una marca urbana en Bilbao se suma al trabajo que lleva recorrido la ciudad bilbaína para ofrecer una imagen moderna y cosmopolita al mundo es largo y trabajado, como ya hiciera su compañera escocesa, con la transformación urbana que ha llevado a cabo a lo largo de toda su ría con la construcción del museo Guggenheim como eje principal sobre la que se ha ejecutado una reforma integral de la zona que ha dado prioridad a los peatones y a los espacios verdes que se encuentran bordeados por una cohesionada mezcla de edificios antiguos y vanguardistas.

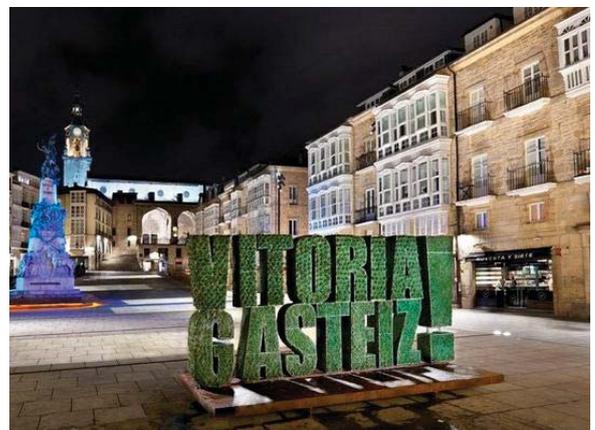
Figura 15: Logomarca urbana de Amsterdam situada junto al Rijksmuseum



Fuente: elmundoenmimaleta.com

Otra de las ciudades en las que se ha construido una marca urbana muy representativa es, sin duda, Amsterdam. Así, su marca "I'm Amsterdam" es uno de los mejores ejemplos de promoción boca a boca (*word of mouth*), gracias a la colocación de unas letras gigantes que conforman la marca frente a uno de los espacios más visitados de la ciudad holandesa, el museo Rijksmuseum.

Figura 16: Logomarcas de Gijón y Vitoria-Gasteiz



Fuente: visitagijon.com y vitoria-gasteiz.org

Este elemento, decorativo en un principio, se ha convertido en una atracción más de la ciudad, de tal forma que hay multitud de turistas que se fotografían a diario en ella. El impacto que tiene que millones de turistas se hagan una foto con la marca de *Ámsterdam* y posteriormente muchos de ellos suban esas fotos a redes sociales o simplemente las enseñen a familiares y amigos tiene un impacto que ninguna campaña publicitaria por muy costosa que fuera habría conseguido. El éxito de esta forma tan novedosa de promoción no ha tardado mucho en ser copiado por otras muchas ciudades del mundo entero, sin ir más lejos en ciudades como Gijón o Vitoria han llevado a cabo una promoción idéntica con sus respectivas marcas.

Finalmente, en el caso español hay que señalar la importancia que tuvo la concentración de grandes eventos internacionales en un mismo año, como es el ejemplo del 92.

Así, Barcelona y sus Juegos Olímpicos de 1992 sentaron un precedente histórico gracias a su éxito rotundo, un éxito que desde entonces tratan de imitar otras grandes capitales planetarias que pugnan por organizar el mayor espectáculo deportivo mundial y que supone la mayor proyección posible a escala global, la realización de grandes inversiones de mejora y renovación urbanística además de atraer a millones de turistas, eventos e inversiones empresariales que se mantienen con posterioridad al evento en sí.

En este sentido, Barcelona '92 supuso, en primer lugar, un proyecto compartido por ciudadanos, instituciones y empresarios, no sólo desde el punto de vista local sino también nacional. Barcelona, y el país entero, querían quitarse de encima el estigma social de la dictadura, que seguía formando parte de la imagen de España en el extranjero, para ofrecer una imagen de libertad, de modernidad, progreso y unión de todo un pueblo ante los atentos ojos del mundo entero.

Figura 17: Juegos Olímpicos de Barcelona 1992



Fuente: blog.demediterraning.com

Obviamente, también trajo consigo la construcción de la Villa Olímpica, un aumento en la oferta de vivienda de calidad, la construcción de uno de los mejores Palacios de Congresos para atraer reuniones de todo tipo, la construcción y mejora de las instalaciones deportivas que permitirán posteriormente a la ciudad atraer todo tipo de grandes eventos deportivos y todo ello con la participación estratégica de todos los estamentos de la sociedad.

Lo interesante del caso, en cuanto a las marcas territoriales, es la coincidencia de este evento junto con la Exposición Universal de Sevilla, los actos del V Centenario del descubrimiento de América y la capitalidad europea de la cultura en Madrid. Todo ello, de manera conjunta, influyó notoriamente en el aumento del conocimiento en el extranjero de la imagen contemporánea de España, a lo que también hay que sumar la mejora en materia de infraestructuras y comunicaciones a lo largo de todo el país (Valls, 1992).

4. ESTUDIO APLICADO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING TERRITORIAL: EJEMPLOS EN CASTILLA Y LEÓN

Tras haber explicado en los capítulos anteriores las características teóricas y los procesos que se deben seguir para la elaboración de alguna de las variadas marcas territoriales, que han sido también convenientemente explicadas, vamos a mostrar en el presente capítulo las diferentes estrategias de marketing territorial que podemos encontrar en Castilla y León. Comenzaremos por analizar cronológicamente la estrategia usada por la Junta de Castilla y León en la materia para después especificar para qué se emplea cada una de las tres marcas territoriales con las que cuenta el gobierno de dicha comunidad autónoma en la actualidad. Por último, mostraremos la diversidad de políticas de marketing territorial que podemos encontrar entre las nueve capitales de provincia castellano-leonesas y haremos un análisis crítico de todas las propuestas presentadas.

4.1. De la marca destino a la marca territorio: evolución de las principales marcas de la comunidad autónoma

Debemos remontarnos al año 2005 para iniciar nuestro particular recorrido a través de las diferentes marcas territorio que ha creado la Junta de Castilla y León. Es en ese año cuando aparece la marca destino “Castilla y León es vida” como precursora de una política de marketing territorial que, en los siguientes años, sería ampliada al comprender desde el gobierno autonómico la importancia que el marketing territorial estaba adquiriendo en las estrategias de competitividad territorial.

Figura 18: Marca destino de Castilla y León



Fuente: castillayleonesvida.com

La marca destino “Castilla y León es vida” surgió de la evidente necesidad de respaldar, mediante una imagen de marca fuerte, al trascendental sector turístico, cultural y patrimonial con el que cuenta esta comunidad. La marca se centró en un principio en dar fuerza al eslogan para recalcar que la diversidad cultural, patrimonial y paisajística con la que cuenta esta comunidad es un bien de un valor incalculable y un plus en la calidad de vida, tanto de sus propios habitantes como de sus visitantes. Sin embargo, aunque el eslogan de la marca destino era fuerte, no podemos decir lo mismo del logotipo, en cuyo diseño no se prestó inicialmente la atención necesaria, por lo que fue necesaria una modificación de este último para otorgar más fuerza visual a la marca.

El problema actual es que se ha violado una de las premisas de las que parte el marketing, entre ellos el que afecta al territorio: no se deben mezclar diferentes marcas territorio. Sin embargo, en el caso de Castilla y León, la marca destino se ha visto obligada a compartir espacio con la marca territorio que la Junta creó posteriormente, aunque de esto hablaremos más adelante.

El siguiente salto en la historia nos lleva al año 2009, cuando se asiste al nacimiento, por un lado, de la marca agroalimentaria “Castilla y León, tierra de sabor” y, por otro lado, de la marca territorio “Castilla y León, tus ideas cobran vida”. La creación de estas dos marcas supuso un importante paso para la comunidad en materia de marketing territorial, dado que en rara ocasión se encuentran territorios, o mejor dicho, una administración que gestione hasta tres diferentes marcas territorio.

Si anteriormente comentábamos la importancia que el sector turístico desempeña en la economía castellano y leonesa, no podemos olvidarnos que el sector agroalimentario representa igualmente un pilar básico en la economía de esta región, que ha capeado sorprendentemente bien la actual crisis económica y que, además, parece una actividad estratégica para frenar la sangría demográfica que padece el medio rural de esta comunidad desde hace décadas.

La marca “Tierra de Sabor” depende formalmente del Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León (ITACyL), organismo que forma parte de la Administración Institucional de la Comunidad de Castilla y León y que tiene la consideración de Ente Público de De-

recho Privado¹⁷. Entre los objetivos que se plantea el ITACyL, se señala específicamente la “*certificación de la calidad de las distintas entidades y operadores agroalimentarios de Castilla y León, así como promoción de la calidad de los productos agroalimentarios de Castilla y León*”¹⁸. Pues bien, una de las acciones más significativas en este sentido ha sido, sin duda, la gestión de esta marca de calidad, pues como se refleja en el Reglamento de uso de la marca, el ITACyL es el organismo que ha solicitado “*la inscripción a su favor de un derecho de propiedad sobre el signo distintivo mixto –denominativo y gráfico– «TIERRA DE SABOR», como marca de garantía*”¹⁹.

Figura 19: Marca agroalimentaria de Castilla y León



Fuente: tierradesabor.es

Como aparece recogido en el artículo tercero de su reglamento de uso, esta marca tiene como finalidad “*distinguir en el mercado, garantizando su calidad diferenciada, determinados productos agroalimentarios destinados al consumo humano que, producidos, elaborados y/o transformados en el territorio de la comunidad de Castilla y León, reúnen las condiciones y los requisitos de calidad que se especifican*”²⁰, certificando dicho cumplimiento y permitiendo a los consumidores identificar dichos productos con facilidad. Así, también se indica que la marca puede ser usada por quienes produzcan, elaboren y/o transformen en Castilla y León algún producto que cumpla los requisitos establecidos en dicho reglamento o quienes, para los mismos productos, los comercialicen y/o distribuyan.

¹⁷ Ley 7/2002, de 3 de mayo, de creación del Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León (BOCyL nº86, de 8 de mayo de 2002), art. 1.

¹⁸ Ley 7/2002, art. 2.1

¹⁹ Reglamento de uso de la marca de garantía “Tierra de Sabor”, p. 4.

²⁰ *Ibidem*, p. 5.

A priori, no todas las producciones agropecuarias de Castilla y León tienen la potestad de insertar en su imagen la marca “Tierra de Sabor”, ya que, como se señala en su reglamento de uso, en primer lugar deben estar inscritos en el Registro de Operadores Agroalimentarios con autorización de uso de la marca de garantía «Tierra de Sabor», dependiente del Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León²¹, y deben cumplir alguna de las siguientes condiciones:

- 1) Productos amparados por Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) o Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP),
- 2) Productos amparados por otras certificaciones específicas, regulados por el Reglamento (CE) 509/2006. (ETG).
- 3) Productos amparados por Agricultura Ecológica y productos amparados por la Producción Integrada de productos agrícolas,
- 4) Alimentos artesanales,
- 5) Productos agroalimentarios amparados por una Marca de Garantía,
- 6) Productos acogidos a la Norma de Calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomo ibérica,
- 7) Aguas minerales naturales y aguas de manantial reconocidas,
- 8) Productos agroalimentarios que, no pudiéndose acoger a ninguna de las figuras previamente recogidas, posean una calidad superior, vinculada a Castilla y León y que estén certificados por organismos de certificación acreditados²².

No cabe duda de que la marca “Tierra de Sabor” ha obtenido rápidamente un alto grado de reconocimiento a nivel regional y nacional gracias, fundamentalmente, a la calidad de sus productos, pero no debe subestimarse la importancia otorgada a la estrategia de marketing²³. Así, a lo largo de su periodo de vigencia, se han ido realizando diversos estudios de mercado para analizar el impacto de la marca en relación con su conocimiento, su

²¹ *Ibidem*, p. 19.

²² *Ibidem*, p. 7.

²³ Así, no puede negarse el impacto de la intensa campaña publicitaria inicial, a escala nacional, en la que participó el actor estadounidense Gary Dourdan, protagonista de la serie “CSI Las Vegas”, y, posteriormente, las hormigas “Trancas y Barrancas” del programa de humor “El hormiguero”, que han publicitado la leche con la marca “Tierra de Sabor”.

valor y su calidad, y se ha ido comparando con otras marcas similares, ya asentadas desde hace más años en el mercado.

Pues bien, según un estudio de mercado de Nielsen realizado en la primavera de 2010, es decir, cuando la marca llevaba funcionando apenas un año, indicaba que, a nivel nacional, “Tierra de Sabor” ya era conocido por el 60% de los encuestados. Para poner en valor esta cifra, el propio estudio señalaba que la marca “Galicia Calidade”, creada en 1995, era conocida por el 75% de los encuestados, mientras la marca “Calidad Certificada Andalucía”, creada en 2001, lo era por el 67%. En términos de consideración a la hora de comprarla, los porcentajes tampoco variaban mucho, ya que las marcas eran consideradas por el 44%, 58% y 50%, respectivamente.

Figura 20: Resultados obtenidos por la marca “Tierra de sabor”



Fuente: tierradesabor.es

Si se analizan los porcentajes referidos a los potenciales consumidores de la región, los valores son aún más significativos, ya que, en apenas un año, la marca era conocida por el 98% de los castellanos y leoneses, había sido probada por el 92% de los encuestados regionales, y era recomendada por más del 70% como marca a comprar²⁴.

Según el informe de Nielsen para 2014, que continúa analizando la evolución de la marca, esta ha continuado creciendo en su valoración, hasta el punto de que el 29% de los clientes españoles está dispuesto a pagar un precio más elevado por los productos “Tierra de

²⁴ «Tierra de Sabor» pisa fuerte», <http://www.jcyl.es/web/jcyl/AgriculturaGanaderia/es/>, citado 20/08/2014.

Sabor”, porcentaje que asciende al 42% en el caso de los consumidores de Castilla y León. Según uno de los autores del estudio, *“en tan solo cinco años desde su salto al mercado, la vinculación de los consumidores con Tierra de Sabor es muy parecida a la que logran marcas alimentarias mundiales tras más de 20 años de existencia en el mercado. Estos valores se disparan en el ámbito de Castilla y León”*²⁵.

Desde otro punto de vista, pero que es particularmente importante a la hora de definir el éxito de una marca territorial en relación con la mejora de la identidad competitiva, hay que señalar que “Tierra de Sabor” ha tenido una gran acogida por parte de los productores y comercializadores agroalimentarios. Así, en 2011, a los dos años de su puesta en marcha, el número de empresas solicitantes era de 721, para un total de 4.429 productos, lo que supone que representa cerca de una cuarta parte de las industrias agroalimentarias de la Comunidad, un volumen empresarial que se esperaba alcanzar en el doble de tiempo²⁶. Según los últimos datos proporcionados por el ITACyL, actualmente la marca “Tierra de Sabor” acoge a 850 empresas agroalimentarias de la región y a 4.465 productos, creciendo de forma constante a lo largo de los 4 años de vigencia.

Por último, en relación con la marca agroalimentaria, hay que señalar que, además de esta marca de garantía, el sector cuenta con otros instrumentos o marcas disponibles y compatibles, como pueden ser, por ejemplo, las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP), las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) promovidas por la Unión Europea o las distintas agrupaciones de alimentos artesanales. No obstante, no es objeto de este estudio realizar un estudio pormenorizado de ellas, dada su extensión y complejidad.

²⁵ <http://www.nielseninsights.eu/articles/el-sello-de-calidad-para-los-consumidores-espanoles>, citado el 20/08/2014.

²⁶ “«Tierra de Sabor» consigue en dos años consolidarse como una marca de referencia”, <http://salamancartvaldia.es/not/34488/-tierra-de-sabor-consigue-en-dos-anos-consolidarse-como-una-marca-de-referencia/>, citado 20/08/2014.

Figura 21: Diversos ejemplos de marcas que podemos encontrar en el sector de la alimentación



La última de las marcas que se crean en Castilla y León ha sido la que es, específicamente, una “marca territorio”, que aparece con el lema de “Castilla y León, tus ideas cobran vida”. En un proceso que se inicia en 2008, con la aprobación de un concurso público para la elaboración del lema y la representación gráfica de la marca territorio de Castilla y León²⁷. Según lo establecido en las bases de la convocatoria, se señala que la finalidad de la marca ha de ser la “*expresión de los valores y conceptos representativos de la Comunidad*”, entendiéndose como tales:

- La posición estratégica y su gran superficie
- Una potencia turística sustentada en un inmenso patrimonio
- Una potencia en naturaleza y medio ambiente
- Una potencia energética
- Un clima social estable y positivo
- Una potencia agroalimentaria

²⁷ Resolución de 23 de julio de 2008, de la Secretaría General de la Consejería de la Presidencia, de la Junta de Castilla y León, por la que se anuncia licitación del contrato consistente en la elaboración del lema y la representación gráfica de la marca territorio de Castilla y León, así como de su manual de aplicación (BOCyL n.º 143, de 25 de julio de 2008).

- La capacidad de innovación²⁸.

Figura 22: Marca territorio de Castilla y León



CASTILLA Y LEÓN

Fuente: www.jcyl.es

Después de diversos avatares, finalmente la propuesta es elaborada por la consultora multinacional McCann Worldgroup, y presentada en septiembre de 2009. Así, la marca nace con la premisa de defender y promocionar una serie de valores bajo el lema ya señalado de “Tus ideas cobran vida”. Según los gestores de esta marca, tal y como se recoge en su Manual de Identidad Corporativa, hay cinco valores que caracterizan al territorio de Castilla y León:

- Original, unido a un carácter creativo y a un estilo propio de hacer las cosas,
- Dinámica, impulsada en su pasado pero dando respuesta a los retos del futuro, para la mejora de la calidad de vida de sus habitantes,
- Emprendedora, planteando la capacidad de explorar nuevos caminos en la actividad económica y la vida diaria,
- Abierta, a todas las personas, proyectos, ideas, negocios,... siendo una tierra de oportunidades,

²⁸ “Castilla y León y su posicionamiento como marca”, <http://servilia.com/Blog/>

- Comprometida, más allá de la responsabilidad, con el crecimiento y la mejora de la población y de sus localidades²⁹.

Aunque la intención oficial de esta marca es la de representar en todos los ámbitos espaciales y sectoriales a Castilla y León, se aprecia una intención básica de ligar la marca al crecimiento económico, a través del apoyo al tejido empresarial y en especial a aquellos emprendedores que pretenden iniciar sus negocios en esta comunidad.

Figura 23: Marca con lema



Fuente: www.jcyl.es

Así, desde el punto de vista de la imagen territorial que se pretende representar, la propuesta parte de la idea de que Castilla y León es la Comunidad Autónoma “donde tus ideas cobran vida”, puesto que ofrece un entorno físico (en términos de localización estratégica, valores medioambientales, superficie) e intelectual (a partir de su historia, su cultura y el carácter de su población) único. La identidad competitiva de la región aprovecha una vocación emprendedora histórica, un carácter social abierto y cumplidor, un rico legado cultural y natural del que se está orgulloso y sensibilizado, y que tienen voluntad de afrontar sus retos, y plantea una finalidad territorial de contribuir al desarrollo de la sociedad a través del crecimiento de toda la población³⁰.

Para recalcar la idea de Castilla y León como un lugar de innovación, emprendedora, abierta y llena de oportunidades, se creó un logotipo basado en un prisma compuesto por

²⁹ Manual de Identidad Corporativa de la Marca Territorio de Castilla y León, p. 6.

³⁰ *Ibidem*, p. 8.

diferentes formas y colores que evocan a la evolución de las ideas y al territorio de Castilla y León sin la necesidad de escribirlo. Una imagen singular que, según sus creadores, está pensada para, de una manera abstracta y optimista, crear un punto de atención que muestre todo el compendio de actividades y posibilidades que esta comunidad puede brindar.

El diseño al ser tan innovador, y a la vez tan abstracto, encontró desde el primer día tanto a detractores como a defensores. Así podemos encontrar opiniones como la del coordinador de exposiciones del Museo de Arte Contemporáneo de Salamanca Javier Panera quien opinaba que el logotipo de marca territorio *“Da una imagen dinámica y positiva de la comunidad. Es atractiva desde un punto de vista gráfico y visual por esos matices tridimensionales”*. O la del fotógrafo vallisoletano Ángel Marcos quien opinaba lo siguiente: *“Me deja indiferente. Lo importante, y lo necesario, es una apuesta por estructurar de alguna forma Castilla y León como un todo de identidad. Es tan abstracto que no es memorizable y sólo recuerda a un papel arrugado y tirado”*³¹.

Es necesario señalar que en ninguno de los procesos de creación de alguna de las tres marcas territoriales aquí mencionadas se dio la posibilidad de participar en la elaboración y creación de la marca a las demás partes implicadas en proyecto de este tipo como son por ejemplo las patronales de sectores como el turístico, el industrial, agrupaciones o asociaciones cultural y del sector turístico o la sociedad en general.

Sin embargo, sí resulta interesante la constitución, una vez presentada la marca, del Guardián de la Marca Territorio de Castilla y León, cuyo objetivo básico es *“el impulso y seguimiento de la estrategia Marca Territorio Castilla y León”*³², y entre sus funciones están las relacionadas con el impulso de la estrategia sobre la Marca, mediante la definición de las líneas estratégicas de marketing y comunicación, la fijación de los parámetros para establecer programas de marketing colaborativo, o la delimitación del ámbito de aplicación de la marca.

³¹ “Elogios para el colorido y la elegancia de la marca territorio”, *Valladolid.portaldetuciudad.com*, 25-09-2009 (http://valladolid.portaldetuciudad.com/es-es/noticias/elogios-para-el-colorido-y-la-elegancia-de-la-marca-territorio-valladolid-006_1_3_35257_2.html , citado 21-08-2014)

³² Orden PRE/2188/2009, de 23 de noviembre, por la que se crea el Guardián de la Marca Territorio Castilla y León (BOCyL n.º 227, de 26 de noviembre 2009).

Lo más interesante de este organismo es el hecho de que su composición integra numerosos grupos de interés ligados a la promoción de la marca territorial, algo que está en sintonía con lo analizado en el capítulo teórico acerca de la importancia de la coordinación en las acciones de marketing territorial. Así, como se señala en su artículo 4, cuenta con un presidente, que será el titular de la consejería a la que se adscriba el Guardián, con un secretario, con voz y sin voto, y por varios vocales de acuerdo a la siguiente distribución: las Cortes de Castilla y León contarán un representante por cada grupo parlamentario; la Administración de la Comunidad de Castilla y León contará con cuatro integrantes de la consejería responsable en cuestiones de comunicación mientras que los departamentos con competencias en emigración e inmigración, economía, agricultura y ganadería, medio, ambiente, juventud y turismo sumarán una persona cada uno.

Asimismo, las universidades públicas, la Federación Regional de Municipios y Provincias, el Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria, la organización profesional agraria más representativa, la Unión Regional de Cooperativas de Castilla y León y el grupo de expertos del programa "Las Comunidades del Siglo XXI" aportarán un vocal en cada caso. Además, las organizaciones sindicales más representativas y las organizaciones empresariales contarán con dos vocales cada una en el Guardián³³.

El Guardián de la Marca Territorio se reúne de forma ordinaria dos veces al año, además de las veces que lo haga de forma extraordinaria. Además, sus acuerdos deben adoptarse por mayoría, decidiendo el voto del presidente en caso de empate. Finalmente, el Guardián tiene la capacidad para constituir grupos de trabajo permanentes o temporales para tareas preparatorias de asuntos sobre los que ha de pronunciarse o para analizar temas relacionados con sus funciones³⁴.

4.2. El complejo uso de la marca territorio de Castilla y León.

Como se señaló en el apartado anterior, al hablar de la marca de destino turístico de Castilla y León, se realizaron cambios entre esta y la marca territorio "Tus ideas cobran vida",

³³ *Ibidem*, art. 3.

³⁴ *Ibidem*, art. 6.

de los cuales vamos a hablar actualmente, además de cómo y cuándo se usan cada una de ellas y cómo se relacionan entre sí, de acuerdo con la política de marketing territorial establecida por la Junta de Castilla y León.

Como hemos dicho anteriormente, debido al pobre diseño del logotipo de la marca destino “Castilla y León es vida”, se optó por modificarlo para resaltarlo más. Sin embargo la marca destino pronto volvería a sufrir otro inesperado cambio, en esta ocasión de la mano de la recién creada marca territorial “Tus ideas cobran vida”. Podemos aventurarnos a decir que ambas han sufrido una pequeña “mutilación” al decidir, en contra de lo que aconsejan los expertos en la materia, fusionar las marcas territorio y de destino provocando (en cartelera, folletos, publicidad, etc) la eliminación del logotipo de la marca destino y en el caso de la marca territorio de su lema “Tus ideas cobran vida”, que era la piedra angular de esta marca cuando fue creada en el año 2009.

Figura 24: Resultado de las modificaciones llevadas a cabo en ambas marcas

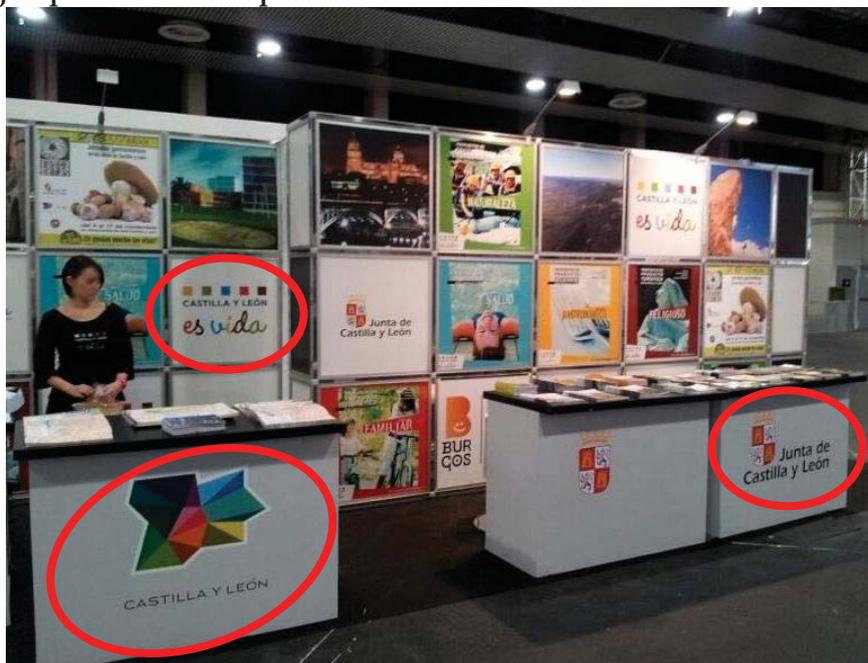


Fuente: Elaboración propia. tusideascobranvida.es

Al parecer y según señala el actual manual de identidad corporativa de la marca territorio de Castilla y León, este “híbrido”, mezcla de dos marcas, también podría verse entre la marca territorio y la marca agroalimentaria o incluso con marcas de empresas privadas. Por el momento, no parece que estos dos últimos extremos se hayan llevado a cabo.

No parece esta acción la única que contravenga los principios básicos en la utilización de marcas territoriales en el caso de las existentes en Castilla y León. Así, en la marca destino se usaron para las campañas publicitarias fotografías de diversos paisajes que podemos encontrar en alguna de las nueve provincias que componen a esta comunidad. En aquellos mensajes publicitarios se recalca la idea de que, debido a la diversidad paisajística con la que cuenta Castilla y León, la experiencia para el turista podía ser similar a la de recorrer el mundo entero al comparar paisajes de esta comunidad con otros paisajes del mundo con los que podría haber cierto parecido.

Figura 25: Ejemplos donde se aprecia la mezcla de usos de las diferentes marcas.



Fuente: castillayleonesvida.com

Lo que parecía una buena campaña de marketing para atraer turismo se tornaba en una crítica muy acerada, dado que en una de las fotografías empleadas se utilizó el retoque fotográfico de manera más que intensa para modificar el paisaje, con la intención supuesta de hacerlo más interesante a ojos del espectador. No parece en absoluto necesario el uso

de programas informáticos para crear paisajes ficticios cuando la comunidad de Castilla y León se caracteriza precisamente por poseer una variada y espectacular oferta paisajística que no necesita de retoques informáticos para resultar atractiva al potencial turista.

Figura 26: Ejemplo de los retoques llevados a cabo en una de las imágenes promocionales de la marca destino



Fuente: corazonleon.blogspot.com.es

Volviendo a la marca territorio “Tus ideas cobran vida”, habría que señalar que si bien es cierto que esta marca nació con la función prioritaria de representar globalmente a la comunidad en todos sus ámbitos, incluidos por supuesto el del turismo-cultura y el agroalimentario, no parecería ni necesario ni recomendable que los gestores establecieran una mezcla de diferentes marcas en aquellos casos en los que la marca territorio este promocionando o respaldando a los sectores turístico y agroalimentario.

4.3. La diversidad de iniciativas de marketing territorial aplicadas en las ciudades de Castilla y León

Si, como se señalaba en el capítulo 2, el marketing territorial se puede desarrollar a cualquier escala y ha sido particularmente efectivo en los espacios urbanos, el caso castellano y leonés, teniendo en cuenta su diversidad territorial y la importancia de sus ciudades, es un ejemplo paradigmático en cuanto a la creación, y no necesariamente el éxito, de marcas territoriales en cualquiera de sus variantes. Así, en las nueve capitales de provincia de

Castilla y León podemos encontrar una amplia variedad de políticas de marketing territorial, como consecuencia entre otras cosas de las notables diferencias existentes entre estas nuevas ciudades y a la apuesta por la competitividad territorial entre ellas. Podríamos decir que cada ciudad es un mundo, porque podemos situar a cada una de ellas en diferentes grupos según sus características. Así podríamos diferenciar entre ciudades de un tamaño medio como Valladolid, Burgos, León o Salamanca, y ciudades de pequeño tamaño que corresponderían a las demás. Hay ciudades como Salamanca, Burgos, Segovia o Ávila que, aunque difieren en términos poblacionales, tienen en común el hecho de pertenecer al grupo de ciudades Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO y aunque en las cuatro el sector turístico es clave, por ejemplo en el caso de Burgos no podríamos olvidarnos de la importancia que ejerce la industria en su económica, valor que comparte por ejemplo con Valladolid.

Como puede verse de forma sencilla, cada ciudad tiene sus características y, por tanto, sus prioridades a la hora establecer una política u otra de marketing territorial. Si son acertadas o no, es algo que valoraremos en el siguiente y último apartado del presente capítulo.

Para poder clasificarlas de una manera sencilla, podemos dividir las ciudades de Castilla y León entre aquellas que cuentan con una política de marketing territorial que basa su estrategia en una marca territorio única, las que han optado por una marca destino y aquellas que comparten su estrategia de marketing territorial con su respectiva Diputación provincial.

Así, entre las ciudades que cuentan con una marca territorio única sólo encontramos a las ciudades de Burgos y de Ávila. Para empezar hablaremos de la marca creada en la ciudad del Cid.

Figura 27: Diferentes variables de la Marca de la ciudad de Burgos



Fuente: usalamarcaburgos.es

La marca “*Sonríe, es Burgos*” se presentó en el mes de mayo del año 2012, con el propósito de representar a la ciudad y de que sus ciudadanos se sientan representados en ella. Pretende mejorar el posicionamiento de la ciudad castellana dentro y fuera de nuestras fronteras trazando unas líneas estratégicas que consisten en reforzar su imagen turística, cultural, industrial y de calidad de vida³⁵.

Llama la atención observar con qué claridad se expone en el manual de uso de la marca el motivo por el que Burgos debe contar con una marca que la represente, la imagen que se tiene desde fuera de Burgos y por qué los anteriores intentos han fracasado. Así, *“la imagen de Burgos en el exterior siempre se ha caracterizado por el frío, tanto en clima como en carácter, y ninguno de los intentos de Marca parciales que se han desarrollado hasta el momento ha conseguido perdurar. Las claves de esto radican en varios aspectos claros, falta de apoyo y continuidad en el tiempo, un enfoque exclusivamente turístico... aunque también es claro que siempre se ha recurrido a una simbología en la que costaba salir de las agujas de la Catedral o del Cid Campeador. Estos tópicos nos han impedido salir de lo de siempre, y por ello no hemos conseguido llamar la atención en el exterior por otros motivos diferentes a los anteriormente expuestos. Con ello, la visión de los burgaleses que tiene la gente de fuera pasa por tópicos como gente fría, aburrida, antigua, cerrada, demasiado conservadora...”*³⁶. Como puede apreciarse, el análisis de cuál es la percepción exterior acerca de la ciudad de Burgos y el ejerci-

³⁵ Manual de uso de la Marca Ciudad de Burgos, obtenido a través de usalamarcaburgos.es

³⁶ *Ibidem*

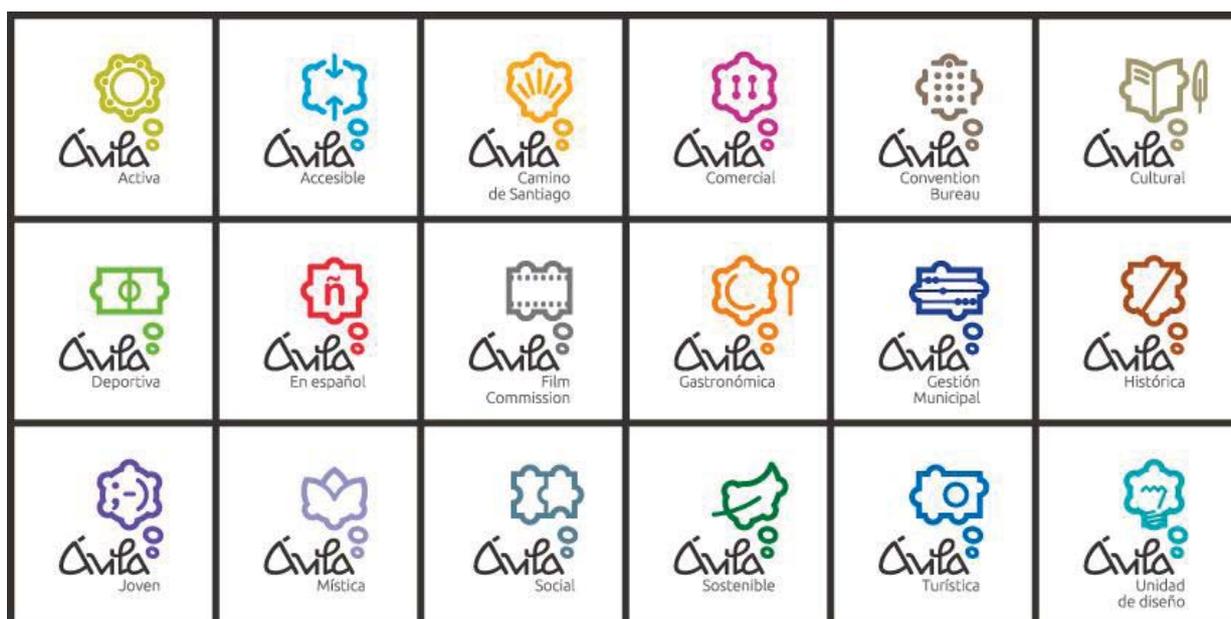
cio de autocrítica reconociendo en qué aspectos se han equivocado a lo largo de estos años parece claramente acertado.

En un principio, el eslogan principal de la marca es el de “*Sonríe, es Burgos*” pero como se trata de una marca global, puede adaptarse dependiendo del sector para el cual pretenda ser usada la marca como por ejemplo “*Saborea, es Burgos*” para el sector gastronómico o “*Confía, es Burgos*” para impulsar el tejido económico e industrial de la capital.

Además de la marca, pero en clara sintonía con ella, se ha llevado a cabo en la ciudad un plan estratégico en materia de urbanismo con la pretensión de remarcar la ciudad de Burgos del siglo XXI, que mira al futuro pero sin olvidarse de su pasado. Con la construcción del nuevo bulvar, siguiendo las directrices del grupo suizo de arquitectura de Herzog y De Meuron, que discurre por el antiguo trazado de la línea de ferrocarril a su paso por la ciudad, se ha conseguido abrir un nuevo espacio a sus habitantes caracterizado por la originalidad de los elementos urbanísticos modernos que evocan al mismo tiempo al pasado del ferrocarril. Y por supuesto, no puede olvidarse la importancia del nuevo Museo de la Evolución, proyectado por otro arquitecto de gran prestigio internacional como es Navarro Baldeweg, un espacio moderno propio de nuestros días que alberga en su interior la historia de uno de los yacimientos arqueológicos más importantes de la humanidad: Atapuerca.

Figura 28: Imagen de la marca territorio de Ávila y sus diferentes variaciones.





Fuente: brandemia.org

Por otro lado, en la capital abulense la marca “Piensa en Ávila” vio la luz apenas un mes más tarde que “su hermana” burgalesa y fue seleccionada entre otras marcas por un jurado profesional y otro popular, que pudo votar a través de una página web dispuesta por el ayuntamiento para que los abulenses pudieran sentirse parte de la nueva marca que les representa y escoger cuál de las marcas presentadas al concurso público defendía mejor los valores de Ávila como “ciudad dinámica, abierta, acogedora, accesible, participativa y solidaria”³⁷.

Si anteriormente con la marca burgalesa señalábamos que se habían establecido diferentes eslóganes para usarlos en diferentes actividades, en el caso de Ávila, la marca se caracteriza principalmente porque además de la marca única se han creado otras pequeñas “sub-marcas” con el mismo eslogan de “Ávila” pero modificando ligeramente el diseño del logotipo de la famosa muralla abulense para adaptarlo a las diferentes áreas de servicios y de promoción de la capital, otorgándole así a la marca territorio de Ávila un carácter moderno, vanguardista, rompedor e innovador.

En cuanto a otras ciudades, León es un caso particular. Carece de una marca única y también de una marca destino, pero desde el año 2013 ha emergido una marca de forma vigorosa. Aprovechando que el año 2013 se conmemoraba el 825 aniversario de la celebración de las primeras Cortes del Reino de León, que han sido declaradas por la

³⁷ “Boletín Oficial de la Provincia de Ávila”, 18-11-2011.

UNESCO como las primeras Cortes celebradas a nivel internacional con representación de todos los estamentos sociales, el ayuntamiento de la capital leonesa diseñó la marca conmemorativa “León, cuna del parlamentarismo” para promocionar y difundir dicho acontecimiento histórico.

Figura 29: Marca territorio de la ciudad de León



Fuente: aytoleon.es

Sin embargo, lo que en un principio parecía una marca cuyo uso quedaría ceñido en exclusiva a la promoción de los actos conmemorativos, ha ido evolucionando paulatinamente hacia una marca de carácter único para la promoción general de la ciudad de León. Sólo el tiempo dirá si la marca “León, cuna del parlamentarismo” se ciñó finalmente a la conmemoración de los actos de ese aniversario, como ya se hiciera con otras marcas creadas para fines similares como la creada en Valladolid en 2006 para conmemorar los 500 años del fallecimiento del explorador Cristóbal Colón, o si, por el contrario, acaba usándose como marca territorial única.

Por su parte, Salamanca, Valladolid y Segovia son ciudades que han optado en sus respectivas estrategias de marketing territorial por el uso de una marca destino, en lugar de una marca territorio única. Este hecho indica, desde un primer momento, que la preferencia en la promoción de estas tres ciudades no es otra que la de su sector turístico y cultural.

En el caso de la capital vallisoletana, la ciudad más importante de la comunidad, su marca destino “*En tu corazón... Valladolid*” se dio a conocer en 2009 en la Feria Internacional de Turismo de Madrid (FITUR), de la mano de la recién creada Sociedad Mixta para la promoción del Turismo de Valladolid que pretende situar a Valladolid como un referente en la modalidad de turismo de interior. La sociedad encargada de esta marca es de gestión público-privada, aunque la mayoría del accionariado pertenece al Ayuntamiento de Valladolid, que fue la institución que incentivó su creación. También participan en ella la Dipu-

tación de Valladolid, la Cámara de Comercio e Industria y la Asociación Provincial de Empresarios de Hostelería. Además de la gestión de la marca, la sociedad se encarga de la gestión de servicios e infraestructuras turísticas públicas, promoción del turismo en Valladolid y la prestación de servicios turísticos directos tanto a empresas como a particulares³⁸.

Figura 30: Marca destino de Valladolid.



Fuente: info.valladolid.es

La cultura, el patrimonio, el turismo y la dinamización comercial y gastronómica son los ejes principales en los que se basa la estrategia municipal. Bajo estas premisas, el ayuntamiento ha llevado a cabo multitud de acciones, pero dos de ellas son, bajo nuestro punto de vista, las más importantes. Por un lado, ha de valorarse la creación del Concurso Nacional de Pinchos, que pretende acercar a los turistas bajo el reclamo de la gastronomía tradicional local y, sobre todo, la creación de la ruta turística nocturna “Ríos de Luz”, premiada a nivel internacional y cuya misión es conseguir que los turistas que se acercan a Valladolid pernocten al menos una noche en la ciudad y ayudar directamente de esta manera al sector hostelero.

Desde nuestro punto de vista, “Ríos de Luz” ha sido hasta ahora la mejor acción llevada a cabo para la promoción del turismo en Valladolid, porque no solo está dirigida al disfrute de los visitantes, también pueden disfrutar de ella sus ciudadanos que pueden admirar los principales monumentos que presenta de una manera diferente ya que, además, ha supuesto un avance de esta ciudad en materia de *smart cities*, porque, con su innovadora tecnología, ha reducido el consumo eléctrico y se ha destacado como una buena práctica urbana.

³⁸ Fuente: valladolid.es

Otras de las acciones acertadas, y en las que se debe incidir, es la creación de un grupo de embajadores de buena voluntad, formado tanto por vallisoletanos famosos en el panorama nacional como por aquellos que se encuentran viviendo en el extranjero y, de manera voluntaria, promocionan las bondades de la capital castellana en el extranjero. Por otro lado, Valladolid ha comenzado a seguir los pasos de su vecina Salamanca en lo que se refiere a promocionar la ciudad como destino para los alumnos extranjeros que quieren aprender nuestro idioma y que pueden encontrar en esta región el mejor castellano hablado y escrito del mundo.

En los casos de Salamanca y Segovia estamos hablando de dos ciudades que viven en gran medida de su rico patrimonio histórico-arquitectónico y, además, en el caso de la capital charra, de su importante universidad que atrae cada curso a miles de estudiantes nacionales y extranjeros, que dan vida a la ciudad al sumar actividades culturales y de ocio a la ciudad, contando con iniciativas como la cada vez más concurrida “Nochevieja universitaria”, que concentra a miles de universitarios en la plaza mayor de la localidad para celebrar el fin de año. A partir de estas premisas, desde los dos ayuntamientos señalados se ha decidido crear únicamente una marca destino, con el fin de seguir impulsando el sector turístico, uno de los que más peso tienen en la economía de estas dos capitales.

Figura 31: Marcas destino de Salamanca y Segovia



Fuente: salamanca.es y turismodesegovia.com

Por último, debemos hablar de las ciudades que, debido a su menor peso demográfico, económico y turístico, han optado por compartir la política de marketing territorial con sus respectivas diputaciones provinciales, con el fin de aunar fuerzas y compartir unos costes que, posiblemente, en solitario serían difíciles de sostener, más aún con la actual situación económica en la que las administraciones públicas han de aprovechar al máximo cada euro de sus presupuestos.

Estas ciudades serían Palencia, Zamora y Soria. En los tres casos, las ciudades comparten con sus respectivas diputaciones una marca destino, lo que indica que, al igual que en los casos anteriores, la premisa en sus respectivas políticas territoriales es la de potenciar el sector turístico y cultural de sus ciudades que, al no contar con un vasto patrimonio, deben compartir promoción con el resto de la provincia para poder resultar más atractivas de cara a la llegada de turistas.

4.4. Valoración crítica de las estrategias desarrolladas en Castilla y León

4.4.1. Valoración de las marcas gestionadas por la Junta de Castilla y León

La evolución que ha seguido la Junta de Castilla y León en su política de marketing territorial, pasando al inicio de una única marca destino a las actuales tres marcas territoriales con las que cuenta, ha sido muy positiva, en la medida en que demuestra haber comprendido la importancia que el marketing territorial tienen el desarrollo de los territorios.

Bajo nuestro punto de vista, el hecho de que existan dos marcas dedicadas en exclusiva, por un lado, al turismo, la cultura y el patrimonio y, por otro lado, al sector agroalimentario, supone un avance y un importante respaldo para dos sectores económicos importantísimos en esta región, que aportan un desarrollo sostenible al territorio y ayuda a mantener vivo a los espacios rurales de esta comunidad, al fin y al cabo lo más importantes desde el punto de vista espacial, y que vienen sufriendo desde hace décadas el éxodo rural.

La idea de crear una marca territorio que respaldara a estas otras dos marcas y defendiera una imagen global de Castilla y León como una tierra innovadora, emprendedora, dinámica, abierta y comprometida con el desarrollo y el crecimiento sostenible supondría el colofón, y debería erigirse como el buque insignia de la política de marketing territorial de la Junta y un ejemplo a considerar por otras comunidades autónomas con características similares. Sin embargo, a lo largo de estos últimos años hemos podido observar cómo esa convivencia entre las tres marcas no ha sido tan satisfactoria como hubiera podido imagi-

narse en un primer momento, bien debido a que las tres marcas han sido diseñadas por diferentes empresas o bien porque están gestionadas desde diferentes consejerías.

En cualquier caso, como comentábamos en el apartado 4.2., en lugar de usarse las marcas territoriales por separado, conservando sus características, se ha optado por mezclarlas, con muy malas consecuencias. La más grave de ellas ha sido la eliminación del eslogan “Tus ideas cobran vida” de la marca territorio. Ese lema, cuando salió a la luz la marca en el año 2009, era el principal reclamo de la marca Castilla y León, puesto que se pretendía poner en valor la idea de que en esa comunidad todo era posible. Castilla y León pretendía con esa frase venderse como un territorio donde se podía emprender y crear un negocio propio, donde las posibilidades turísticas, culturales, gastronómicas y patrimoniales son infinitas y el nicho de negocio en esos sectores es amplísimo. Siguiendo el marco teórico planteado en capítulos anteriores, era la base para competir con otros territorios a la hora de atraer inversiones, emprendedores, etc.

Sin embargo, esa frase parece haberse diluido desde el punto de vista de la imagen de marca territorial, lo que parece evidenciar el escaso valor que la Junta de Castilla y León le otorgaba realmente. Más aún si tenemos en cuenta que, cuando salió a la luz el lema de la marca territorial, hubo una agria polémica en algunos sectores de la sociedad, que vieron en “Tus ideas cobran vida” un contrasentido, al tratarse Castilla y León de una de las comunidades más envejecidas como consecuencia de la emigración de los jóvenes, especialmente aquellos que están más cualificados porque ven difícil poder desarrollar su carrera profesional en esta tierra.

Dado que la mayoría de los negocios que existen en esta comunidad son pymes, se debería impulsar y respaldar de verdad a ese sector que es el que mayor empleo genera y reducir las tediosas y largas gestiones administrativas existentes para crear cualquier tipo de negocio. Solo así se puede dar la vuelta a la situación y hacer que Castilla y León sea una comunidad donde hay una oportunidad para sus jóvenes.

De momento, como ya hemos señalado, la marca que ha tenido más éxito, y que parece discurrir sin estos sobresaltos es la de “Tierra de sabor”. Una marca a la que, como vimos, cada vez se suman más productores y distribuidores, que ven en ella una seña de identidad y una marca de calidad con la que poder dar un salto cualitativo en el mercado y

aumentar sus ventas. Además, recientemente se han creado las iniciativas “Tierra de sabor, club selección” y “Tierra de sabor, restaurante de la tierra”. La primera tiene como finalidad acercar al consumidor productos de la marca “Tierra de sabor”, así como promocionar dichos productos en establecimientos de comercio y hostelería³⁹. Mientras, la iniciativa “restaurantes de la tierra” pretende distinguir en el mercado a los restaurantes que regularmente se proveen de productos originarios de Castilla y que tengan autorizado el uso de la marca Tierra de sabor⁴⁰. En definitiva, son dos nuevas propuestas que buscan, por un lado, dar una mayor y mejor salida a los productos alimentarios de nuestra tierra y, por otro, un respaldo a los negocios comerciales y de hostelería.

No obstante, el aspecto más negativo que puede plantearse en el análisis de las marcas territoriales de la comunidad de Castilla y León es, a nuestro juicio, la escasa o nula participación por parte de los grupos de interés más relevantes en la elaboración de cada una de las tres marcas planteadas, ya que han sido estrategias llevadas a cabo por la administración autonómica sin una participación activa de la sociedad y de sus representantes, en ámbitos tan dispares como la cultura, la economía, el empleo o la agricultura. Tal y como explicamos en capítulos anteriores, resulta esencial la implicación de todos los actores de la sociedad en la elaboración y gestión de las marcas territoriales, y sin esa participación es probable que dichas marcas puedan sufrir el rechazo de algunos sectores de la sociedad, como hemos comentado anteriormente que sucedió en el caso de la marca “Tus ideas cobran vida”.

4.4.2. Valoración de las estrategias locales en Castilla y León

En cuanto a las estrategias de marketing territorial llevadas a cabo por las capitales provinciales de Castilla y León, podemos decir que las diferentes políticas parecen adecuadas, pero también es cierto que siempre se puede hacer más, sobre todo, en algunos casos.

Burgos y Ávila se han situado un paso por delante de las demás capitales al apostar con fuerza por marcas territorio únicas, así como por la participación de sus vecinos en la

³⁹ Manual de procedimiento para el uso de la marca Tierra de sabor club selección. <http://tierradesabor.es>

⁴⁰ Guía de adhesión a la marca Tierra de sabor, restaurante de la tierra, <http://tierradesabor.es>

creación de las marcas. Sin embargo, en el caso de Ávila habría que puntualizar esta afirmación, dado que el jurado profesional encargado de la elección de la mejor propuesta era, de una manera más rigurosa, un jurado técnico-político. Así, estaba compuesto por un presidente que sería el alcalde, un vicepresidente representado por el Concejal Coordinador del Área de Turismo, Patrimonio, Comercio y Consumo, un secretario que sería un técnico municipal (sin especificar su formación) y por una serie de vocales que lo conformarían: los portavoces de cada uno de los grupos políticos de la corporación municipal, la concejala delegada del área de patrimonio, el equipo técnico del área de turismo, el equipo técnico del área de patrimonio, un técnico de comercio, un técnico del ayuntamiento, un asesor externo experto en publicidad y diseño gráfico, un representante de los medios de comunicación un representante de las asociaciones empresariales y un representante de las asociaciones de vecinos⁴¹.

Así, exceptuando el asesor externo experto en publicidad y diseño gráfico, las demás personas no tienen una formación específica en dicha materia como para que puedan ser catalogadas como profesionales. Sin duda, parece correcto y acertado que se implique a la corporación municipal, desde el alcalde hasta los diferentes concejales de los grupos políticos con representación en el ayuntamiento, y que, por supuesto, se tenga en cuenta la opinión de empresarios y asociaciones de vecinos. Esto permite implicar a la sociedad (en este caso la abulense) en una marca territorial de todos, pero lo que parece un error es que esas personas, que carecen de formación específica en la materia, tengan tanto peso a la hora de elegir la mejor marca candidata.

Por tanto, el caso de la marca territorial única de Ávila es un ejemplo perfecto, muy repetido en nuestro país, en el que es muy común ver cómo el trabajo de análisis y selección de los técnicos especialistas queda muchas veces relegado a un segundo plano en favor del diagnóstico llevado a cabo por los responsables políticos, que someten la posterior elaboración y gestión de la marca en cuestión a continuos cambios y modificaciones, con el único fin de satisfacer su gusto particular y todo ello sin una base técnica y profesional que avale sus decisiones.

⁴¹ Boletín Oficial de la Provincia de Ávila, 18-11-2011.

En el caso de ciudades como Valladolid y Salamanca, creemos que se puede dar un impulso a sus políticas de marketing territorial creando una marca territorio única, similar a lo realizado en Burgos o Ávila, implicando en su elaboración y gestión a todos los actores de la sociedad en sus ciudades. Esto sería especialmente importante en el caso de Valladolid, porque si bien Salamanca puede permitirse contar simplemente con una marca destino, porque ya de por sí su sector turístico y su imagen en el exterior es muy buena, la capital autonómica no cuenta con un sector turístico tan fuerte como el salmantino y sí cuenta, por el contrario, con un importante sector industrial, en un caso similar al de Burgos. Por ello, sería positivo que el ayuntamiento vallisoletano reconsiderara su política de marketing territorial, para no sólo respaldar las actividades culturales, turísticas o gastronómicas, sino también a su sector económico e industrial, sus avances en materia de ciudad inteligente o *smart city*, que engloban por ejemplo políticas medioambientales, de movilidad, etc.

En cuanto a las capitales de menor tamaño que comparten marca destino con su diputación provincial, creemos que, por sus características tanto demográficas como económicas, y por su oferta cultural, puede ser lo más acertado compartir estrategia con su diputación para aunar esfuerzos y compartir los costes de elaboración y posterior gestión.

5. CONCLUSIONES

El marketing territorial ha llegado para quedarse. Todas las administraciones existentes en nuestro país son plenamente conscientes de la importancia de esta herramienta para el desarrollo de sus territorios y, aunque tarde en comparación con nuestros vecinos europeos, ya nos hemos subido a este tren.

Lógicamente, los primeros pasos no son fáciles y son propensos a algún que otro tropiezo; sin embargo, lo importante es que las diferentes administraciones implicadas en la elaboración y gestión de dichas marcas territoriales aprendan de sus errores. España, que hasta ahora sólo había impulsado mediante el marketing territorial a su potente sector turístico, ha comprendido que era un error, en una economía diversificada como la nuestra, respaldar con el marketing territorial a un único sector económico. Sin embargo, y posiblemente debido a la grave crisis económica que asola a nuestro país, se ha adulterado la importancia que merece la economía en una política de marketing territorial, llegando a prácticamente ocupar toda la atención de sus gestores. Esa excesiva atención a la economía, junto a la falta de participación ciudadana en su concepción y gestión, representan los principales “tropiezos” de la Marca España.

Para que los ciudadanos sientan una marca territorio como propia y se conviertan en “vendedores” y defensores de su marca territorio, deben sentirse plenamente implicados en su desarrollo y posterior gestión. Esto, que a primera vista puede parecer de pura lógica, representa, sin embargo, uno de los errores más comunes en los que suelen caer las diferentes administraciones en sus políticas de marketing territorial, tal y como de hecho hemos podido comprobar anteriormente en algunos de los diferentes casos que hemos analizado de Castilla y León.

Centrándonos en Castilla y León, hay que reconocer que ha resultado una interesante tarea estudiar las diferentes políticas de marketing territorial llevadas a cabo en dicha comunidad. En la mayoría de los casos se podría decir que estudiar la política de marketing territorial de una determinada administración te enseña indirectamente sus características demográficas y económicas, entre otros aspectos. Así, en el caso de Castilla y León, no se han creado marcas territoriales específicamente para promover el turismo o sus

productos agroalimentarios por simple azar. Ello responde al peso que estos sectores tienen en la economía y en la vida diaria de los habitantes de Castilla de León.

Castilla y León, y en especial sus ciudades, tienen un amplio margen para hacer mucho más en la promoción de sus territorios más allá del sector turístico, como en su día ocurriera en toda España. También, la participación ciudadana en las políticas de marketing territorial debe incrementarse gradualmente, a lo que ha de unirse un descenso en la importancia que la opinión personal o el interés particular de los políticos tiene en la elaboración y posterior gestión de las marcas territorio. Sólo así, con la implicación directa de toda la sociedad y sus representantes, conseguiremos marcas territoriales fuertes que vayan más allá de un simple logotipo y un eslogan original que puedan diseñar prestigiosas empresas de marketing a precios en algunos casos inaceptables, y se acerquen a la imagen competitiva de los territorios que representan.

Desde esta perspectiva, queda claro, pues, que el marketing territorial no es un gasto, sino que es una inversión de cara a la mejora en la calidad de vida de nuestros territorios y por ende de nuestros ciudadanos. Además, el marketing territorial supone una nueva oportunidad de trabajo para el gremio de los geógrafos y ordenadores del territorio, que son una pieza clave en la creación, elaboración y gestión de las marcas territorio dentro de equipos multidisciplinares, donde compartir nuestra experiencia y conocimientos con otros especialistas en diferentes áreas para crear, de la mano de la sociedad, las marcas territoriales que mejor representen a los diferentes territorios y a las gentes que los habitan, permitiéndoles crecer de manera sostenible en este siglo marcado por la competitividad.

En definitiva, el presente Trabajo de Fin de Grado debe servir para disipar, al menos, gran parte de las dudas que puede suscitar el marketing territorial, y abre líneas de investigación para el futuro en torno a esta interesante materia que, no ya sólo como geógrafos sino también como ciudadanos, nos involucra y nos concierne a todos.

6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Bibliografía

Anholt, S. Gelder, S. (2003), “Beyond branding: how the new values of transparency and integrity are changing the world of brands”. *Nicholas Ind*, ISBN 0 7494 4399 5 (2003): 56-68.

Anholt, S. (2005), “Three interlinking concepts: Intellectual Property, Nation Branding and Economic Development”. En *WIPO International Seminar on Intellectual Property and Development*, Ginebra 2-3 Mayo de 2005.

Anholt, S. (2007), *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*, Palgrave Macmillan, 134 p.

Anholt, S. (2008), “La ciudad y su marca”. *Revista Ebrópolis n° 32*, (2008).

Anholt, S. (2013), “Beyond the nation brand: The role of image and identity in international relations”. *The journal of public diplomacy*, Vol. 2, (2013).

Ashworth, G. J. y Voogd, H. (1994), “Marketing and place promotion”, en Gold, J. R. y Ward, S. V. (eds): *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Wiley & Sons, Chichester, UK.

Benko, G. (2000), “Estrategias de comunicación y marketing urbano”, *EURE (Santiago)* [online]. 2000, vol.26, n.79 [citado 2014-08-18], pp. 67-76 .

Bonet, J. (2013), “Las marcas comerciales como embajadoras de la marca país”. *Revista de Economistas*, ISSN 0212-4386 (2013): 27-37.

Boschma, R. (2004), “Competitiveness of regions from an evolutionary perspective”, *Regional studies*, 38(9), 1001-1014.

Budd, L., y Hirmis, A. (2004), “Conceptual framework for regional competitiveness”, *Regional Studies*, 38 (9), 1015-1028.

- Clifton, R. Simmons, J. (2003), “Brands and Branding”. *The Economist Newspapers & Profile Books*, ISSN 1 86197 64 x (2003): 230-243.
- Ferrás, C. Macía, C. García, Y. y García, P. (2001), “El territorio como mercancía, fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial”. *Revista de desenvolvemento económico*, ISSN 2178-8022 (2001).
- Flores, M. (2007), “La identidad cultural del territorio como base de una estrategia de desarrollo sostenible”. *Revista ópera*, ISSN-e 1657-8651 (2007): 35-54.
- Galí Espelt, N., y Donaire, J. A. (2006), “La Imagen percibida por los turistas de la ciudad de Girona”, *Estudios turísticos*, 2006, nº 168, p. 123-139.
- García, J. Gómez, M. Molina, A (2013), “Posicionamiento de marcasdestino: una aplicación en cinco regiones españolas”. *Revista INNOVAR*, ISSN 2248-6968 (2013).
- Gómez, M. (1998), “Reflective images: The case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao” *Blackwell Publishers*, (1998).
- González Laxe, F. y Gómez, J.L. (2014): *Galicia: bases para una estrategia marca-país y líneas de trabajo para su acción exterior*, Foro Económico de Galicia, doc. 8/14, 35 p.
- Houghton, J.P. y Stevens, A. (2011), “City branding and stakeholder engagement”, en Dinnie, K. (Ed.), *City Branding: Theory and Cases*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke, p. 45-53.
- Kavaratzis, M. (2004), “From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands”, *Place branding*, 1(1), 58-73.
- Kavaratzis, M. (2012), “From «necessary evil» to necessity: stakeholders' involvement in place branding”, *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7-19.
- Kitson, M., Martin, R., y Tyler, P. (2004), “Regional competitiveness: an elusive yet key concept?”, *Regional studies*, 38(9), 991-999.
- López, R. y Benlloch, M. (2005), “De la marca comercial a la marca territorio”, *Recerca, revista de pensament i anàlisi*, ISSN 1130-61-49: 87-100.

- Monerris, A. (2008), *Place branding: planteamientos y enfoques básicos*, Estrategia de Comunicación. <http://goo.gl/ITeO8>.
- Muñiz, M. y Cervantes, M. (2010), “Marketing de ciudades y “Place Branding”. *Revista Pecunia*, ISSN 1699-9495 (2010): 123-149.
- Otero, M. (2013), “La imagen país, crucial para la competitividad de las empresas”. *Revista Economía Industrial*, ISSN 0422-2784 (2013): 131-134.
- Peralba Fortuny, R. (2009): El posicionamiento estratégico de la marca España, Madrid, Círculo de Empresarios, 202 p.
- Porter, M. E. (1990), *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Regalado, O., et al (2012), *Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa*, Vol. 26 de Gerencia para el desarrollo, Universidad ESAN, 178 p.
- San Eugenio Vela, J. de (2013), “Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio”, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 62, 189-211.
- San Eugenio, J. de, y Barniol, M. (2012), “Marcas territoriales y desarrollo local en la Cataluña interior. Estudio de caso: Territoris serens (el Lluçanès)”, *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 58(3), 417-439.
- Sobrino, J. (2005), “Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis”, *Economía, sociedad y territorio*, 99, 123-183.
- Storper, M. (1997), *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, Guildford, New York.
- Valls, J-F. (1992): “La imagen de Marca de los Países”. *McGraw Hill*, ISBN 84 7615 820 3 (1992).
- Villarejo, A. (1997), “La orientación hacia el mercado en el marco del desarrollo local”. *Anales de estudios económicos y empresariales*, ISSN 0213-7569 (1997): 45–54.

6.2. Fuentes de información

-Boletines oficiales:

BOCyL, 10 de diciembre de 1998 (Número 236).

BOCyL, 8 de mayo de 2002 (Número 86).

BOCyL, 25 de julio de 2008 (Número 143).

BOCyL, 26 de noviembre de 2009 (Número 227).

Boletín Oficial de la Provincia de Ávila, 18 de Noviembre de 2011 (Número 224).

-Manuales:

Burgos, Ayuntamiento. (2012) “Manual de uso de Marca Ciudad de Burgos”.

Junta de Castilla y León. “Manual de identidad corporativa de la marca territorio de Castilla y León.

Junta de Castilla y León. (2011). “Reglamento de uso de la marca de garantía Tierra de sabor”.

Junta de Castilla y León. “Manual de procedimiento para el uso de la marca Tierra de sabor club selección”.

Junta de Castilla y León. “Guía adhesión a la marca restaurantes de la tierra-Tierra de sabor Castilla y León”.

León, Ayuntamiento. (2013), “Manual de identidad corporativa: León, cuna del parlamentarismo”.

-Webs (28/08/14):

http://valladolid.portaldetuciudad.com/es-es/noticias/elogios-para-el-colorido-y-la-elegancia-de-la-marca-territorio-valladolid-006_1_3_35257_2.html

<http://www.eldiadevalladolid.com/noticia/Z39C47F12-0198-6A89-FFA16420711693A9/20121121/junta/anima/sector/publico/participar/marca/castilla/1con>

<http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/cronicasdesdeeeuu/2010/07/18/europa-y-no-eeuu-es-la-tierra-de-las.html>

<http://www.diarioinformacion.com/opinion/2012/04/15/marca-destino-o-marca-paraguas/1243611.html>

<http://www.brandemia.org/>

<http://corazonleon.blogspot.com.es/2008/08/castilla-y-len-no-es-vida-castilla-y.html>

http://elpais.com/diario/2003/02/23/domingo/1045975961_850215.html

<http://www.tribunasalamanca.com/blogs/blog-de-felix-rodriguez/posts/castilla-y-leon-es-vida-es-tierra-de-sabor-y-sobre-todo-es-una-vergenza>

<http://www.eldiadevalladolid.com/noticia.cfm/Local/20090130/corazon/valladolid/240315A7-1A64-968D-59999CEB8FC76D88>

<http://www.valladolid.es/es/ayuntamiento/organizacion-administrativa/fundaciones-sociedades-municipales/sociedad-mixta-promocion-turismo-valladolid>

<http://www.aytoleon.es/es/general/Lists/Calendario/DispFormDetalleNoticia.aspx?List=034208f2-546f-4cbc-b9f6-487096db9c31&ID=2238>

<http://www.elnortedecastilla.es/v/20111126/zamora/marca-zamora-desconocida-perfecta-20111126.html>

<http://www.turismoenzamora.es/>

<http://www.elnortedecastilla.es/20131113/local/palencia/marca-palencia-turismo-vendera-201311131429.html>

<http://www.palenciaturismo.es/>

<http://www.salamanca.es/es/>

<http://www.diariodeavila.es/noticia/Z758552FE-A5BD-454D-28EC0AC6C8A2B9A2/20120625/avila/estrena/marca/futuro/no/olvida/raices/ciudad>

<http://www.turismodesegovia.com/>

<http://www.sorianitelaimaginas.com/>

<http://www.tierradesabor.es/>

<http://www.castillayleonesvida.com/>

<http://www.tusideascobranvida.es/>

<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2010/05/10/marca-mexico-pais-percepcion-expansion>

<http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>

http://elpais.com/diario/2006/06/19/economia/1150668001_850215.html

<http://www.brandemia.org/la-marca-turistica-de-avila-la-designara-un-jurado-inexperto-con-la-ayuda-de-una-votacion-popular>

<http://www.gobex.es/web/>

<http://www.nycgo.com/es>

<http://www.andalucia.org/es/>

<http://lariojaturismo.com/comunidad/larioja>

<http://www.costablanca.org/Esp/Paginas/default.aspx>

<http://www.turismocastillayleon.com/cm/>

<http://marcaespana.es/>

<http://www.pewglobal.org/>

<http://www.spain.info/>

<http://peoplemakeglasgow.es/>

<http://www.nielseninsights.eu/>

<http://salamancartvaldia.es/not/34488/-tierra-de-sabor-consigue-en-dos-anos-consolidarse-como-una-marca-de-referencia/>

7. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Bases de la competitividad regional	10
Figura 2: El hexágono de la identidad competitiva	13
Figura 3: Modelo de dirección estratégica y de marketing en las ciudades	23
Figura 4: Marca territorio única de la comunidad de Extremadura	27
Figura 5: Marca destino de la ciudad de Nueva York.....	28
Figura 6: Marca destino única de la Comunidad Autónoma de Andalucía.....	29
Figura 7: Marca destino paraguas de la Comunidad Autónoma de La Rioja.....	30
Figura 8: Marca destino paraguas empleada por la Diputación de Alicante	30
Figura 9: Diferentes marcas destino de la Comunidad de Castilla y León.....	31
Figura 10: Identidad corporativa de la Marca España	32
Figura 11: Opinión general de la población sobre determinados países	37
Figura 12: Marca destino de España	37
Figura 13: Marca urbana de Glasgow.....	41
Figura 14: Marca urbana de Bilbao - Vizcaya.....	42
Figura 15: Logomarca urbana de Amsterdam situada junto al Rijksmuseum	43
Figura 16: Logomarcas de Gijón y Vitoria-Gasteiz.....	43
Figura 17: Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.....	45
Figura 18: Marca destino de Castilla y León	46
Figura 19: Marca agroalimentaria de Castilla y León	48
Figura 20: Resultados obtenidos por la marca “Tierra de sabor”	50
Figura 21: Diversos ejemplos de marcas que podemos encontrar en el sector de la alimentación.....	52
Figura 22: Marca territorio de Castilla y León	53
Figura 23: Marca con lema	54
Figura 24: Resultado de las modificaciones llevadas a cabo en ambas marcas.....	57
Figura 25: Ejemplos donde se aprecia la mezcla de usos de las diferentes marcas.....	58
Figura 26: Ejemplo de los retoques llevados a cabo en una de las imágenes promocionales de la marca destino.....	59

Figura 27: Diferentes variables de la Marca de la ciudad de Burgos.....	60
Figura 28: Imagen de la marca territorio de Ávila y sus diferentes variaciones.....	62
Figura 29: Marca territorio de la ciudad de León	64
Figura 30: Marca destino de Valladolid.....	65
Figura 31: Marcas destino de Salamanca y Segovia.....	66