

# El *branding* territorial ante los nuevos desafíos de la sociedad: redefinición teórica y análisis de los factores que contribuyen a su implementación exitosa

## Territorial branding in the face of new challenges in society: theoretical redefinition and analysis of the factors that contribute to its successful implementation

Jordi De-San-Eugenio; Xavier Ginesta

Cómo citar esta comunicación:

De-San-Eugenio, Jordi; Ginesta, Xavier (2020). "El *branding* territorial ante los nuevos desafíos de la sociedad: redefinición teórica y análisis de los factores que contribuyen a su implementación exitosa". En: *Comunicación y diversidad. Selección de comunicaciones del VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC)*. Valencia, España, 28-30 de octubre, pp. 307-318. EPI SL. ISBN: 978 84 120239 5 4

<https://doi.org/10.3145/AE-IC-epi.2020.e26>



**Jordi De-San-Eugenio** ✉  
<https://orcid.org/0000-0003-3390-8819>  
Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya  
Facultad de Empresa y Comunicación  
Sagrada Família, 7.  
08500 Vic (Barcelona), España  
[jordi.saneugenio@uvic.cat](mailto:jordi.saneugenio@uvic.cat)



**Xavier Ginesta**  
<https://orcid.org/0000-0002-2433-6209>  
Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya  
Facultad de Empresa y Comunicación  
Sagrada Família, 7.  
08500 Vic (Barcelona), España  
[xavier.ginesta@uvic.cat](mailto:xavier.ginesta@uvic.cat)

### Resumen

Las marcas de lugar ofrecen múltiples posibilidades para el desarrollo económico de los territorios, pero resulta necesario entender bien las implicaciones inherentes a sus procesos de implementación con el fin de encauzar los mecanismos y proyecciones de identidades competitivas. Esta contribución fija, en primer lugar, el término "marca de lugar", y se revisa su formulación teórica de acuerdo con nuevas perspectivas multidisciplinares de análisis y los nuevos desafíos sociales contemporáneos. En segundo lugar y desde una perspectiva aplicada, se da a conocer, fruto de la experiencia acumulada a través de diversos proyectos de transferencia de conocimiento liderados por los autores de la comunicación, los factores que pueden conducir al éxito o al fracaso en la implantación de marcas territoriales. Para ejemplificar esta segunda parte, los autores parten de las experiencias acumuladas en la conceptualización, desarrollo e implementación de las marcas de las ciudades de Vic y El Vendrell, así como las marcas supramunicipales de *El Pla de l'Estany*, *Boscos de bruixes i bandolers* y *L'Empordà*, vinculadas a la acción de consejos comarcales o mancomunidades. Estas investigaciones han partido de una triangulación metodológica similar: entrevistas semiestructuradas a líderes de opinión locales, grupos focales de discusión con públicos prescriptores y encuestas a la ciudadanía a partir de un muestreo aleatorio simple. Estos proyectos ponen de relieve que, más allá de la importancia de la nueva marca para la gestión de la identidad del lugar y su promoción económica, la cohesión y cooperación entre actores políticos deviene un elemento clave para su éxito y posterior uso a lo largo de diferentes mandatos. También se presentan los medios de comunicación locales y comarcales como altavoces y principales embajadores del *storytelling* de la nueva marca.

### Palabras clave

Marca de lugar; Identidad territorial; Posicionamiento; Participación ciudadana.

## Abstract

Place branding offers multiple possibilities for the economic development of territories, but it is necessary to understand well the implications of its implementation processes to control the mechanisms and projections of competitive identities. Firstly, this contribution sets the term “place brand” and the revision of its theoretical formulation in accordance with new multidisciplinary perspectives of analysis and new contemporary social challenges. Secondly, the factors that can lead to success or failure in the implementation of territorial brands are discussed from an applied perspective and as a result of the experience gained from several knowledge transfer projects led by the authors. To exemplify this second part, the authors start from the experiences accumulated in the conceptualization, development, and implementation of the brands of the Catalan cities of Vic and El Vendrell, as well as the supra-municipal brands of *El Pla de l’Estany*, *Boscós de bruixes i bandolers*, and *L’Empordà*, linked to the actions of county councils or associations. These investigations started from a similar triangulation method: semistructured interviews with local opinion leaders, focus groups for discussion with prescribing audiences, and citizen surveys based on simple random sampling. These projects highlight that, beyond the importance of the new brand for the management of the identity of the place and its economic promotion, cohesion and cooperation between political actors become a key element for its success and subsequent use throughout different mandates. The local and regional media are also presented as speakers and main ambassadors of the new brands’ storytelling.

## Keywords

Place mark; Territorial identity; Positioning; Citizen participation.

## 1. Introducción

La promoción del territorio no es una cuestión menor en tiempos de globalización. De hecho, países, regiones y ciudades compiten fuertemente con el objetivo de atraer turistas, inversores y talento, y así mejorar su competitividad. Un ejemplo paradigmático es la manera como la ciudad de Barcelona se ha posicionado desde inicios de los años noventa, primero con los *Juegos Olímpicos de 1992* y, a partir del año 2006, con la organización del *Mobile World Congress*. Ambos eventos han permitido a la ciudad tejer un relato para contribuir a la dinamización del territorio a largo plazo, que no solo dure el tiempo en que este evento esté en marcha.

La construcción de un relato para el territorio ha sido, tradicionalmente, un campo de estudio del “marketing de ciudades”, que inicialmente enfocó el análisis de su objeto de estudio desde un punto de vista básicamente comercial. No obstante, a día de hoy podemos considerar que el concepto ha quedado superado, consolidándose con fuerza un ámbito de naturaleza transdisciplinar, el *place branding*, que, aunque se puede considerar relativamente joven (Anholt, 2004; Govers; Go, 2009) podemos considerar que en pocos años ya ha llegado a su madurez (De-San-Eugenio, 2012).

El objetivo de este capítulo es doble: por un lado, ofrecer una revisión holística y sistematización teórica de la disciplina del *place branding*, atendiendo también a los nuevos desafíos geopolíticos y urbanísticos de las regiones y las ciudades; por el otro, apuntaremos a algunos factores que determinan el éxito o fracaso en la conceptualización, diseño e implementación de marcas de territorio, a partir de la experiencia de los autores de esta comunicación habiendo desarrollado investigaciones aplicadas de este ámbito disciplinar para diferentes administraciones locales de Cataluña, comunidad autónoma al nordeste de España entre los años 2012 y 2020 (De-San-Eugenio et al, 2019).

## 2. Metodología

Planteamos una contribución teórica, que parte de la revisión sistemática de la bibliografía existente en el ámbito del *place branding* publicada en las principales revistas científicas de Geografía o Comunicación. La transdisciplinariedad del *place branding* obliga a los investigadores a considerar aportaciones de diversa índole para fundamentar las evoluciones principales de la disciplina, todas ellas transdisciplinares, sea en ámbitos cercanos a la arquitectura o la planificación espacial, sean en ámbitos de la sostenibilidad o, finalmente, la política y la gestión pública.

No obstante, esta contribución también es posible gracias a los estudios empíricos que los autores han desarrollado entre 2012 y 2020, en el marco del grupo de investigación consolidado *Traducción Audiovisual, Comunicación y Territorio (Tracte)* de la UVic-UCC y todos ellos estructurados a través de contratos con la administración local en Cataluña. Los diversos contratos han permitido a los autores conceptualizar, diseñar e implementar diversas marcas de territorio y ciudad en Cataluña.

Estos proyectos han partido de una triangulación metodológica, fundamentada a partir de la tesis doctoral “*La transformació de territoris en marques: el reconeixement i la diferenciació d’identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió*” (De-San-Eugenio, 2011). Esta triangulación se estructura a partir de un cuantitativo (las encuestas a residentes) y dos técnicas cualitativas: los grupos focales de discusión sectorializados y las entrevistas en profundidad con líderes de opinión de cada comunidad analizada. Los proyectos desplegados se relacionan a continuación:

Tabla 1. Proyectos desarrollados por grupo de investigación *Tracte* (UVic-UCC) en marcas de lugar

Proyecto	Contratante / financiador	Resultado final
Proyecto de desarrollo turístico "Boscos de bruixes i bandolers"	<i>Associació de Municipis Boscos de Bruixes i Bandolers</i>	
Diseño y conceptualización de la marca "Vic"	<i>Ajuntament de Vic</i>	
Diseño y conceptualización de la marca "Empordà"	<i>Ajuntament de Figueres, Consell Comarcal de l'Alt Empordà y Consell Comarcal del Baix Empordà</i>	
Diseño y conceptualización de la marca "Pla de l'Estany"	<i>Consell Comarcal del Pla de l'Estany</i>	
Diseño y conceptualización de la marca "El Vendrell"	<i>Ajuntament d'El Vendrell</i>	

Fuente: *Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña*

La tabla 1 resume los proyectos y la imagen gráfica que finalmente se desplegó, a modo de resumen del trabajo hecho. No obstante, en relación al último proyecto, hecho en El Vendrell, los investigadores solo pudieron trabajar en la diagnosis de la marca, que finalmente no fue posible desplegar a causa de la reestructuración de concejalías del ayuntamiento fruto de las elecciones municipales del 26 de mayo de 2019. En primavera de 2020, consecuencia de la pandemia de la Covid-19, el nuevo consistorio se vio impulsado a desplegar una campaña de promoción turística para el municipio y decidieron usar una de las imágenes gráficas que el proyecto inicialmente había descartado: "El Vendrell, t'estima!"

### 3. Branding territorial. Una revisión teórica

#### 3.1. Inicios del branding territorial

Simon Anholt, en el primer número de la revista *Place branding* (2004), publicaba un pequeño prefacio titulado "Editor's foreword to the first issue". En él manifestaba la necesidad de poner orden, sobre todo, en los aspectos conceptuales y teóricos del bautizado "place branding". Poner orden terminológico y conceptual es especialmente importante para poder avanzar con rigor dentro de los nuevos campos de estudio que abre la academia. En este sentido, **Anholt** (2004) proponía una posible definición para el concepto:

"El *place branding* se define a partir de la aplicación de una estrategia de marca y de otras técnicas de marketing y disciplinas orientadas al desarrollo económico, político y cultural de ciudades, regiones y países".

**Anholt** (2004) insiste en afirmar que, como punto de partida, hacer branding de lugares no tiene nada o poco que ver con crear una identidad visual para un territorio (logotipo, eslogan, etc.), hecho muy vinculado históricamente a la promoción de los espacios y que se circunscribía en lo que algunos profesionales han definido como "marketing de ciudades". Para **Anholt**, este ejercicio promocional representa, hoy en día, una auténtica pérdida de tiempo y de dinero, lo que podría también considerarse una relación epidérmica con el territorio objeto de estudio.

Así pues, el *branding* territorial debe usarse, desde el punto de vista empírico y estratégico, para dotar de valor a unos determinados espacios a partir de la implantación de un proceso continuo de mejora de su imagen que, indefectiblemente, se vincule a una nueva forma de administrar el territorio: una especie de gobernanza en la que las marcas de países, regiones o ciudades se conviertan en grandes vectores de proyección de una imagen nacional e internacional (**Lucarelli**, 2018). Por todo esto, la marca, como dispositivo básico de percepción y entendimiento de territorios, tiene

que trabajar para comunicar la realidad de los espacios, en detrimento de una tendencia de percepción excesivamente inducida, a veces poco fiel a la realidad. Aunque la publicidad y la comunicación sean una parte importante e integradora de una estrategia de *place branding*, no forman parte, propiamente, del núcleo del proceso.

**Anholt** (2005) afirma que la marca no es algo que se añada al trayecto, sino que es el elemento que nace desde su origen. La percepción de territorios surge a partir de lo que hay, de lo que se hace, de lo que dice la otra gente, o bien de la ubicación de unas empresas determinadas. A partir de este punto, **Anholt** (2005), razona que cambiar la imagen de un país significa comportarse de manera diferente, apelar a designios de la marca en términos de eficacia, eficiencia, imparcialidad, veracidad, utilidad y capacidad de predicción.

En la bibliografía académica es recurrente la referencia a los aspectos fundamentales que diferencian el *branding* corporativo del *branding* de territorios. Diferencias que radican, según **Anholt** (2009), en que mientras en el ámbito comercial se tiende a difundir una imagen clara y simple de unos determinados productos y/o servicios, en el de los espacios esta tendencia no funciona; la complejidad inherente a los territorios se traslada a la gestión de sus marcas, de modo que la imagen de riqueza y complejidad son atributos valiosos para cualquier región, ciudad o país. La posición de **Anholt** difiere, en parte, del punto de vista mantenido por **Gertner** y **Kotler** (2004), quienes señalan que las directrices deben seguirse en la designación de marcas de lugares han de ser las equivalentes a validez, credibilidad, simplicidad, capacidad de atracción y de diferenciación.

En el territorio se reúne un gran conjunto de actividades industriales, culturales y políticas y, por tanto, la imagen de espacios tiene dificultad para presentarse de una forma clara y simple. Es complicado vender una sola promesa, si se tiene en cuenta la gran cantidad de variables que integran una localización geográfica. Por tanto, y según mantiene **Anholt** (2009), la imagen asociada a unos espacios determinados tiene que ser deseada y, necesariamente, compleja y poliédrica (**Paniagua; Huertas**, 2018).

Buena parte de las críticas recibidas por la práctica del *branding* de lugares procede de países en vías de desarrollo, que la consideran una manifestación más del capitalismo, que arrincona a los países más pobres. Es una tesis ampliamente rechazada por **Anholt** (2006), que afirma que la aplicación de un proceso de *place branding* no se inscribe en la lógica capitalista, puesto que lo que se persigue es asegurar que la opinión pública disponga de una imagen justa y real de un determinado territorio con independencia de sus posibilidades económicas. Por lo tanto, la práctica efectiva del *branding* de lugares no es tanto una cuestión vinculada a la disposición de recursos económicos como a la disposición de un valor negociable (ventaja competitiva) que permita crear un valor de marca, ya sea en Nueva York, Bhutan o Bogotá (**Kavaratzis; Kalandides**, 2015). A todo esto, cabe añadir que las marcas, según **Anholt**, compiten fundamentalmente por la excelencia cultural y no por el lucimiento de músculo económico.

### 3.2. Antecedentes y significados

**Anholt** (2005) insiste en la necesidad de no confundir el término *branding* de territorios con la promoción de activos individuales de una nación como el turismo, la inversión interna, la cultura o las exportaciones. El mismo autor (**Anholt**, 2007) define el *branding* como el proceso de diseño, planificación y comunicación de un nombre y de una identidad, en relación con la creación y/o gestión de una reputación. Eso no tiene nada que ver con el desarrollo aislado de una determinada identidad visual: se trata de un proceso transversal de gestión y comunicación de territorio y en ningún caso implica, únicamente, una acción promocional puntual. En este sentido, **Anholt** (2005) hace una distinción importante entre diferentes definiciones de la práctica del *branding*. Una primera definición hace referencia a un concepto popular bastante confuso y a menudo relacionado con la comunicación 360°, el marketing y las relaciones públicas. En este contexto, se identifica el *branding* con una moda pasajera asociada a técnicas modernas de venta y, por lo tanto, acumula connotaciones negativas.

La segunda definición de *branding* según este autor tiene relación con una concepción simple del proceso y se refiere, normalmente, a una determinada identidad visual (nombre, logotipo, slogan). La última definición del concepto se vincula a una concepción avanzada de marca y *branding*, que incorpora definiciones más simples, pero, a su vez, pone énfasis en su función de interfaz entre la personalidad de una empresa, producto y/o servicio –en el caso que nos ocupa hablaríamos de territorios– y sus consumidores potenciales. En este tipo de visión avanzada del *branding*, adopta especial importancia el trabajo específico con intangibles y no los atributos funcionales y/o físicos. De esa forma, tal y como señala el autor, la marca se convierte en un dispositivo clave en el funcionamiento de cualquier organización, y llega a consolidarse como su activo más valioso. Este último enfoque, el más avanzado, es el que se da en el traslado del *branding* corporativo al *branding* de territorios (**Anholt**, 2005).

Asimismo, **Anholt** (2005) hace notar que el concepto avanzado de marca pierde buena parte de sus connotaciones mercantilistas, porque se dirige principalmente a las personas y a los mercados. Aquí el autor prefiere usar la expresión “*competitive identity*” [identidad competitiva] en detrimento de *branding* de lugares o *place branding* y la define de la siguiente manera (**Anholt**, 2007, p. 3):

“Identidad competitiva (o CI) es el término que utilizo para describir la síntesis de gestión de la marca con la diplomacia pública y la promoción del comercio, la inversión, el turismo y la explotación. CI representa un nuevo modelo para la mejora de la competitividad nacional en un mundo global y, de hecho, ya está empezando a pagar dividendos a un gran número de países, ciudades y regiones, sean pobres o ricos”.

Lo más sorprendente del concepto de identidad competitiva es que **Anholt** (2007) entiende este proceso de forma no individual ni previamente planificada, sino orgánica y/o espontánea, con la convicción previa de que la reputación de un país o de una nación dependerá de muchos factores (este autor utiliza un hexágono para explicar su concepto de identidad competitiva en el que se incluyen variables como el turismo, las marcas, la gente, la política, la cultura y la inversión).

Por lo tanto, **Anholt** (2007) considera la identidad competitiva, necesariamente, como un fin de trayecto, y no como un inicio del camino, y afirma que una buena gestión del territorio, en las áreas que señala su hexágono explicativo, comportará automáticamente una buena reputación para un país, región, ciudad, etc. (**Huertas**, 2010; **De-San-Eugenio**, 2012).

### 3.3. Objetivos, praxis y características del branding de lugares

Siguiendo a **Anholt** (2010), **López-Lita** y **Benloch-Osuna** (2006, p. 51) apuntan:

“La marca tiene que servir de base para *marcar* los territorios en beneficio de la diferenciación, para así poder destacar las diferencias antropológicas y culturales, trascendiendo su inicial dimensión estrictamente económica”.

Así pues, sobre la base de un modelo fundamental de diferenciación y posicionamiento propios de la marca corporativa, el *branding* de territorios persigue los objetivos siguientes (**Fernández-Cavia**, 2009, p. 95):

- a) aumentar su atractivo como lugares de inversión empresarial;
- b) mejorar su posición competitiva en el mercado turístico;
- c) incrementar su atractivo con la finalidad de captar y retener el talento;
- d) fomentar la identificación de ciudadanos con su lugar de residencia; y, finalmente,
- e) facilitar, en general, el desarrollo económico y social.

El *branding*, pues, se integra en un proceso global de desarrollo del territorio, conforme a una estrategia previa de marketing. El objetivo del *branding* no se limita a proyectar y a comunicar una determinada imagen y reputación al exterior: su rasgo diferencial se concreta en un trabajo específico con el público interno (población autóctona) en un intento de enaltecer el orgullo de residencia y el sentimiento de pertenecer a un determinado lugar. Así, **Olins** (1999) y **López-Lita** y **Benloch-Osuna** (2006) coinciden en argumentar que el público interno deviene clave en la gestión de una estrategia de *branding*. Por su parte, **Brujón** (2010) afirma que la ciudadanía es quien realmente cambia la imagen de una ciudad o de un país.

En la misma línea se pronuncia **Monerri** (2008) al considerar que, esencialmente, el *branding* de lugares llega a ser una práctica de *inside out branding* y que, por tanto, las comunidades locales desarrollan en este proceso un papel fundamental. Por su parte, **Freire** (2007) demuestra, mediante una investigación llevada a cabo en la región de Algarve (Portugal), que las comunidades locales –sobre todo en el trato dispensado a turistas y/o visitantes– son muy relevantes en la elección de consumo de una marca geográfica u otra.

**López-Lita** y **Benloch-Osuna** (2006) afirman que el objetivo principal a conseguir por una marca de territorio consiste en la generación de un dispositivo de percepción con capacidad para defender unos valores diferenciales en relación con el resto de territorios, con el fin de valorizar o rentabilizar la identidad. En consecuencia, **López-Lita** y **Benloch-Osuna** (2005, pp. 92-93) consideran que una marca de territorio debe contribuir a:

- a) incrementar la competitividad del territorio;
- b) incrementar la atracción turística;
- c) asegurar unos niveles de inversión extranjera;
- d) obtener predisposición para consumir productos de una determinada región;
- e) dar soporte a las exportaciones; y, finalmente,
- f) conseguir un determinado posicionamiento político y territorial de carácter estratégico.

Por su parte, **Anholt** (2007) sostiene que la aplicación de la lógica de las marcas de territorio tiene el objetivo fundamental de incorporar los países, las ciudades o las naciones en un nuevo marco competitivo, en un mercado global de lugares, donde los valores de una imagen diferenciada y positiva son básicos para sobresalir en un contexto de alta saturación entre territorios que luchan para obtener recursos económicos. Sobre la base de una determinada imagen, la sociedad organiza sus decisiones de compra, inversión o cambio de residencia, además de escoger el destino turístico al que viajar (**Kotler**; **Gertner**, 2002).



Complementando lo anterior, para **Papadopoulos** (2004) el *place branding* pretende asumir cuatro objetivos principales:

- mejorar la capacidad de exportación del país;
- proteger las empresas y los negocios ya existentes en el territorio ante la llegada de posibles competidores externos;
- atraer o retener factores de desarrollo; y, finalmente,
- conseguir un posicionamiento interno (nacional) y externo (internacional) para lograr una ventaja comparativa en términos económicos, políticos y sociales.

Asimismo, **Moilanen y Rainisto** (2009) señalan que la influencia ejercida por una marca de territorio debe servir para:

- aumentar el atractivo del territorio con vistas a posibles ubicaciones de empresas e inversiones;
- promover los objetivos de la industria turística,
- promover la diplomacia pública;
- dar soporte a los intereses de la industria de exportación; y, finalmente,
- fortalecer la identidad de los ciudadanos y aumentar la autoestima.

**Govers y Go** (2009) sostienen que, en primer lugar hay que deconstruir el antiguo modelo de *place branding*, muy vinculado a la teoría tradicional de la imagen de los lugares, que resulta inadecuada debido a la actual necesidad de vincular la imagen a los aspectos de identidad y comunicación de lugares en un contexto global de espacio y tiempo.

Por su parte, **Hankinson** (2004) intenta fijar un modelo conceptual para las marcas de lugar y, para hacerlo, parte de cuatro conceptos inherentes a la marca, como también del concepto *place branding*, basado en la relación que mantiene con su público interesado, centrándose en los componentes en vez de las comunicaciones y en la realidad en vez de la imagen. A partir de aquí, el autor señala las finalidades de la marca como dispositivo de comunicación de identidad y, por tanto, de diferenciación; menciona la función de la marca como una entidad de percepción relacionada con el sentido, la razón y las emociones de los consumidores; se refiere a la marca como potenciadora de valor vinculado a la gestión de la marca; y, para acabar, alude al valor relacional inherente a la marca, en el sentido de interpretar la marca y su personalidad en términos de relación con el consumidor.

Por todo lo expuesto, **Hankinson** (2004) considera que el *place branding* consiste en un proceso de coordinación general más que de gestión, si se tiene en cuenta que las autoridades gubernamentales son las encargadas de la marca de territorio, y estas trabajan con presupuestos bajos y con múltiples factores de distorsión. En esta misma línea, se puede entender la importancia del poder político en la toma de decisiones en el *branding* de territorios, especialmente, por las implicaciones que a nivel de gobernanza y planificación espacial supone el despliegue de un proceso de estas características.

Se puede entender la importancia del poder político en la toma de decisiones en *branding* de territorios, especialmente, por las implicaciones que a nivel de gobernanza y planificación espacial supone su despliegue

A diferencia de la promoción de lugares, el *branding* de territorios no es una actividad ejercitada de manera intuitiva y al azar, sino que presenta un foco de actuación mucho más integral y estratégico. Se vincula directamente a un nuevo estilo de vida, de carácter urbano, en que las imágenes visuales y los mitos asociados al territorio adoptan una relevancia importante. En este contexto, la promoción de la imagen ocupa un rol central para planificadores y políticos. Por ello, la llegada del *marketing* y del *branding* a los lugares se convierte en la consecuencia natural de una nueva gobernanza del territorio orientada a satisfacer los deseos y anhelos de su público potencial (**Kavaratzis**, 2005).

El desdoblamiento definitivo entre los términos *place promotion*, *place selling* y *place branding* se produce a partir de la constatación de que un territorio tiene un público potencial al que destinarse y muchos atributos y valores que ofrecer, con lo que las estrategias de promoción pierden su vigencia ante la nueva lógica de actuación de los territorios.

En efecto, en el contexto de aplicación de territorios, el *branding* pretende ejecutar técnicas avanzadas de marca, una actitud que de algún modo implica la pérdida del sentido mercantilista y utilitarista, tan propio de la promoción del territorio, para avanzar hacia una gestión de la reputación de lugares, con el fin de optimizar los activos. En esta línea, el objetivo terminal de esa práctica es el de obtener un posicionamiento favorable en el mercado mundial de sitios, mediante la proyección de una imagen que se corresponde con la realidad del territorio representado, alejada de estereotipos o clichés que ofrecen una visión parcial (**Piñeiro-Naval; Serra; Mangana**, 2017).

Muchos autores especialistas en *branding* coinciden en señalar la necesidad de los territorios de diferenciarse y proyectar una determinada imagen alrededor de una competitividad creciente (**Govers; Go**, 2009; **Ashworth; Kavaratzis**, 2010; **Dinnie**, 2011). En este sentido, el *branding* de lugares se ocupa de crear una identidad de marca estratégica a partir del principal capital activo de los territorios (la identidad) y de situarla en el mercado mediante la optimización de su valor principal pasivo, la imagen. La evolución experimentada hasta llegar a la etapa del *branding* implica un cambio de concepto importante en relación con lo que se había hecho hasta el momento. Significa, sobre todo, construir una imagen

positiva del territorio objeto de representación, partiendo de la base que la proyección adecuada de una imagen positiva en la arena internacional posibilita el acceso a numerosas oportunidades de mercado. Oportunidades que, sin una gestión adecuada de la marca y de la imagen, probablemente no existirían.

En este sentido, **Fernández-Cavia** (2009, p. 91) sostiene lo siguiente:

“Desde mi punto de vista, la contribución más grande del marketing a la gestión de los territorios es haber introducido la convicción de que una ciudad, una región, una comunidad o un país tienen, en la imagen que proyectan sobre el mundo, su mejor activo, su mejor fuente de riqueza y bienestar. Y no se trata tan solo de turismo, ni de economía, se trata de algo más general que afecta a todos los habitantes de este territorio, se trata de oportunidades y de calidades de vida, en definitiva, de futuro”.

**Avraham y Ketter** (2008) mantienen que la supervivencia de muchos territorios pasa por desarrollar una identidad única que les permita competir en el mercado internacional de lugares. Como ocurre con el *branding* de productos, el *branding* de lugares surge de la combinación de las características (atributos y/o valores) de un lugar y del aprovechamiento de su valor añadido tanto funcional como no funcional.

Sin embargo, la complejidad e incertidumbre inherentes al objeto de estudio que nos ocupa son expresadas de forma clarividente por **Anholt** (2007), cuando señala que la naturaleza misma de la marca, en muchos casos, puede llevar directamente a un tratamiento superficial de su teoría, y limitar a un simple acto de compra y venta propio de la lógica del mercado. En este sentido, el autor anuncia la necesidad de tratar el fenómeno de la marca de territorio desde un punto de vista holístico, considerando, inclusive, algunas cuestiones filosóficas a las cuales cabe hacer frente: naturaleza de la percepción y de la realidad, relación entre objetos y su representación, fenómeno de la psicología de masas, misterios de la identidad nacional o cultura y cohesión social, entre otras.

En opinión de **Govers y Go** (2009), la práctica del *place branding* debe partir de tres supuestos de trabajo fundamentales:

- la identidad del lugar,
- la imagen del lugar, y
- la experiencia de consumo en el lugar.

En el contexto de la globalización, el *place branding* es el resultado directo de un determinado deseo de consumo visual trasladado a los territorios y que, por lo tanto y en cierta forma, es consecuencia de una nueva economía de imagen y de la experiencia propia del posmodernismo.

Asimismo, la práctica efectiva del *place branding* incorpora una cierta dosis de extravagancia y excentricidad propias de las sociedades posmodernas, que se concreta en la definición de nuevas lógicas de intervención territorial, en las cuales, la consecución de una determinada imagen puede llegar incluso a condicionar las lógicas de ordenación del espacio, hasta llegar a un punto en que la imagen es el principal factor de producción de algunos territorios (**Muñoz**, 2008).

El deseo de situar el territorio a nivel de imagen y en un contexto de consumo efímero y volátil mantiene una relación directa con lo que **Govers y Go** (2009) llaman la “era del acceso”, la entrada en el mercado de lugares y de sus recursos culturales, incluyendo los rituales, las artes, los festivales, los movimientos sociales o la actividad espiritual o fraternal, entre otros. La mercantilización de los recursos, con una vocación no exclusivamente turística, conduce a que, de alguna forma, el público potencial interesado en un territorio (inversores, temporeros, etc.) incluya también a los turistas que hay que atraer. De hecho, el turismo llega a ser una experiencia de consumo hedonista, muy en la línea de lo que **Urry** (2002) explica en su obra *The tourist gaze*, en que la mirada del turista llega a ser un ejercicio de colonización del territorio en sus vertientes lúdicas y relativas al ocio, que acaba generando una determinada visión del mundo, a medio camino entre la realidad y la virtualidad.

#### 4. Conceptualizando e implementando marcas de lugar: factores para su éxito o fracaso

Este apartado aporta algunas evidencias, en base a la experiencia acumulada y que se resume en la tabla 1 de este artículo, de éxito o fracaso en los procesos de conceptualización y posterior implementación de marcas territoriales (**De-San Eugenio et al.**, 2019). Básicamente, el éxito de un proceso de conceptualización, diseño e implementación de una marca de territorio viene definido, en primer lugar, por una comprensión global de lo que supone desplegar una marca territorial. Ello implica entender que no se trata de ‘vender’ nada, sino de aplicar una estrategia de abajo hacia arriba (*bottom-up*) para transformar una identidad territorial (ya existente) en una identidad territorial competitiva.

El desdoblamiento definitivo entre los términos *place promotion*, *place selling* y *place branding* se produce a partir de la constatación de que un territorio tiene un público potencial al que destinarse y muchos atributos y valores que ofrecer, con lo que las estrategias de promoción pierden su vigencia ante la nueva lógica de actuación de los territorios

Además, resulta muy importante mantener abierto, permanentemente, circuitos de comunicación con la ciudadanía a tres niveles:

a) comunicación para la pedagogía: se trata de explicar, con todo lujo de detalles, la naturaleza del proyecto;

b) comunicación para la expectativa: deviene un elemento clásico para mantener una tensión positiva con el proceso de conceptualización de marca territorial que se está desplegando;

c) comunicación para la participación: la constante invitación a la participación en el proyecto de marca por parte de los públicos interesados es fundamental para democratizar (la ciudadanía decide) la estrategia de marca territorial.

Como los autores observaron en los procesos de diseño, conceptualización e implementación de las marcas que se mencionan en la tabla 1, el consenso es otro elemento imprescindible para el éxito. Los acuerdos entre los diferentes actores implicados en el proceso de gestión de una marca territorial, implica, en muchos casos, algunas renuncias individuales o colectivas en beneficio del bien común. La marca no lo puede ser todo a la vez. Definir un elemento de tracción y atracción resulta vital para generar un posicionamiento adecuado.

El consenso está directamente vinculado a la gestión política de un proceso de estas características. Consecuentemente, la connotación política puede provocar que un proceso de definición de marca territorial se acabe convirtiendo en un auténtico fracaso. Como se constató en el proyecto de El Vendrell, en muchos casos se vincula, maliciosamente, la marca de lugar al partido político que ha encargado su despliegue. De esta manera, el proyecto que se inició en El Vendrell quedó paralizado con el cambio político en el ayuntamiento, en 2019, que situó fuera del equipo de gobierno al partido político de la concejalía que había encargado el proyecto. Pero, en marzo de 2020 la pandemia de la Covid-19 obligó a declarar el estado de alarma en España, que también supuso uno de los confinamientos más estrictos en Europa. Así pues, cuando empezó el desconfinamiento, el ayuntamiento se vio obligado a implementar una campaña de promoción turística para salvar la temporada de verano de 2020, aprovechando uno de los borradores de la imagen gráfica que se habían descartado por el equipo investigador. Es aquí donde se puede apreciar la diferencia que existe entre una campaña de *branding* territorial, concebida como un dispositivo de gestión integral del territorio a largo plazo, con una campaña de promoción turística, mucho más focalizada en el tiempo y con objetivos más definidos de tipo comercial fruto de la coyuntura de cada momento.

Una marca de territorio pertenece, siempre, a la ciudadanía. En este sentido, es especialmente relevante que los procesos de conceptualización, diseño e implementación de marcas de territorio se desliguen claramente de la campaña permanente en que los partidos políticos y sus miembros están inmersos. Estos procesos requieren de amplios consensos dentro de la administración pública, ya que generalmente no se pueden desplegar durante un único mandato o legislatura. De esta manera, que los equipos de gobierno entiendan que las marcas de territorio (de una ciudad, comarca, región, etc.) son a largo plazo y transversales entre departamentos es un factor determinante para el éxito de su implementación. De todos los casos estudiados, los de Vic y El Pla de l'Estany son los más normativos, en este sentido. Ambas marcas fueron fruto de un consenso absoluto entre las fuerzas políticas representadas en el *Ayuntamiento de Vic* o el *Consejo Comarcal del Pla de l'Estany* (gobierno y oposición), y han sabido superar las dificultades de la política del día a día para convertirse en posicionamientos aceptados por todas las fuerzas políticas y compartidos por la ciudadanía. La plasmación de la imagen gráfica de la marca (*Vic, ciutat a la mesura humana* y *El Pla de l'Estany, comarca que batega*) como paraguas de las otras campañas informativas y turísticas desarrolladas por dichas administraciones es un buen síntoma de como el *branding* territorial asume un papel estratégico en la gestión de un territorio.

Los procesos de comunicación asociados al *antes*, el *durante* y el *después* de la conceptualización de la marca territorial son vitales para generar una constante vinculación con los públicos interesados. Como ya se ha dicho, quién lidera el proyecto ha de desplegar una política de transparencia absoluta con todos los públicos participantes —muchas veces facilitada por el entorno digital (web del proyecto)—, momento donde es sumamente importante vincular a los medios de comunicación locales y/o regionales a dicho proyecto. Asumiendo la función de creación de agenda por parte de los medios de comunicación, si estos no se sienten interpelados durante el proceso es muy difícil que después el conjunto de la ciudadanía asuma su rol en el mantenimiento y despliegue de la marca. Concretándolo en el *después*, una vez presentada la conceptualización estratégica de la marca de territorio, es muy importante no abandonarla a su suerte.

Esencialmente el éxito de un proceso de conceptualización, diseño e implementación de una marca de territorio viene definido, en primer lugar, por una comprensión global de lo que supone desplegar una marca territorial

La connotación política puede provocar que un proceso de definición de marca territorial se acabe convirtiendo en un auténtico fracaso. En muchos casos se vincula, maliciosamente, la marca de lugar al partido político que ha encargado su despliegue



Ello supone el diseño y efectivo despliegue de un plan de comunicación de los valores y/o atributos que pretende proyectar la marca de lugar, dirigido a la ciudadanía en general y a sectores estratégicos en particular.

La experiencia acumulada en el proceso de diseño de la marca *Empordà, tocat pels déus* sirve para poner en valor la importancia de la prensa de proximidad en un proyecto de estas características. De hecho, el proyecto fue encargado por el *Ajuntament de Figueres* (la capital de la comarca de l'Alt Empordà), que contó con el apoyo de los consejos comarcales del Alt y el Baix Empordà. No obstante, el ayuntamiento tuvo un aliado imprescindible para convencer a la ciudadanía que era necesario tener una marca de territorio que trascendiera la frontera administrativa entre las dos comarcas con el objetivo de aglutinar una misma identidad territorial: la del Empordà. Este aliado fue el semanario *Empordà*, una publicación semanal que dinamizó actos públicos a favor de la marca, participó en la organización de cursos de verano de tipo académico dirigidos a los técnicos de promoción turística de las dos comarcas, contribuyó a la organización de los grupos focales de discusión y publicó diversos artículos de opinión favorables a la marca, tanto en el *antes*, el *durante* y el *después* de este proyecto.

Analizando los diversos proyectos señalados en la tabla 1 podemos observar que, esencialmente, la conceptualización de una marca de lugar ha de hacerse siendo coherente y consecuente con una identidad territorial que ya existe, para, a continuación, transformarla en una identidad territorial competitiva en base a un proceso estratégico de conceptualización de marca territorial. De este modo, un importante elemento de éxito, aunque parezca obvio y evidente, es el hecho de contar con los públicos locales, esto es, los residentes. Son muchos los procesos de implantación de marcas territoriales que han sido pensados, únicamente, para públicos externos, esencialmente, turistas y visitantes. Incorporar a los públicos locales supone, en muchos casos, su adhesión al proceso de marca y, por consiguiente, su habitual actuación como prescriptores de la misma (Kavaratzis; Kalandides, 2015). Resulta, importante, también, poner en valor el proceso participativo inherente al proceso de conceptualización de la marca, por su aporte diferencial en cuanto a generación de *networking*, prescripción, interiorización, visibilización y proyección del proceso participativo a partir del cual se conceptualiza una marca de territorio.

Otro elemento de éxito parte de la convicción que, en realidad, un proceso de esta naturaleza, lo que acaba aportando es un plan estratégico del territorio *de facto*, esto es, un conjunto de información muy valiosa de parte de la ciudadanía referido a una propuesta futura de modelo de territorio. De este modo, la disciplina del *place branding* queda intrínsecamente vinculada a la planificación urbana y el desarrollo sostenible del territorio (Muñoz, 2008; Oliveira, 2015; De-San-Eugenio *et al.*, 2019). El rigor es un elemento definitivo de éxito.

Huir de postulados visionarios y apostar por la aplicación de procesos de investigación social al uso, representa un buen punto de partida para obtener una buena radiografía del territorio a conceptualizar (De-San-Eugenio, 2012). De hecho, en los proyectos desarrollados por estos autores, se pone de manifiesto que más allá de la imagen gráfica que se acabará implementando –con mayor o menor éxito–, lo que realmente tiene valor para la parte contratante es la diagnosis y el mapa de posicionamiento que el equipo investigador les entrega. En este documento se resumen los principales elementos constitutivos de la marca, las transversalidades, la diferenciación de la marca con todo lo que se ha hecho anteriormente para promocionar el territorio en cuestión y, sobre todo, la visión de la ciudadanía –cuantitativa y cualitativa– sobre cómo es el territorio y cómo tendría que ser: un auténtico *road map* para la gestión pública.

Sin embargo, y después de todo lo expuesto, el grado de éxito o fracaso vendrá determinado, sin duda alguna, por el grado de aceptación e incorporación, a sus quehaceres diarios, de la marca territorial por parte de la ciudadanía. Ello se produce en base a dos aspectos fundamentales:

- que los públicos interesados se sientan parte integrante de la marca y sientan, además,
- que pueden obtener un beneficio (tangible o intangible) resultado de su anexión a ella.

## 5. Conclusiones

Las marcas de territorio son extraordinariamente complejas, tanto en su proceso de conceptualización como posterior desarrollo e implementación. Entre otras razones, por la gran cantidad de públicos interesados que son capaces de aglutinar. Así pues, un primer requisito es disponer de equipos de trabajo altamente especializados e interdisciplinarios cuando tenemos que afrontar este tipo de proyectos. Ha quedado patente, tanto en la revisión teórica propuesta en esta

Es especialmente relevante que los procesos de conceptualización, diseño e implementación de marcas de territorio se desliguen claramente de la campaña permanente en que los partidos políticos y sus miembros están inmersos

Un importante elemento de éxito, aunque parezca obvio y evidente, es el hecho de contar con los públicos locales, esto es, los residentes. Son muchos los procesos de implantación de marcas territoriales que han sido pensados, únicamente, para públicos externos, esencialmente, turistas y visitantes

contribución, así como en los resultados de los proyectos presentados en la tabla 1, que el análisis de marcas de lugar ha de tener un enfoque holístico, transversal, desde la Geografía, la Comunicación, la Ciencia Política, la Economía e, incluso, la Arquitectura o la Historia.

De hecho, cada vez más administraciones públicas (ayuntamientos, mancomunidades, consejos comarcales, diputaciones provinciales, etc.) muestran interés en desplegar este tipo de procesos no únicamente con intenciones promocionales, sino como una opción de promoción económica y desarrollo local para los territorios que gestionan; este matiz deviene clave para no limitar las extraordinarias posibilidades que, para un territorio, ofrece el despliegue efectivo de una marca. Estos han sido los casos, en este artículo, de los ayuntamientos de Vic, Figueres y El Vendrell; los consejos comarcales del Alt y Baix Empordà o El Pla de l'Estany, así como la mancomunidad de municipios de Boscos de Bruixes i Bandolers, todos en Cataluña.

Si bien la experiencia acumulada en *branding* comercial y corporativo puede resultar de utilidad en lo esencial del proceso de marca territorial, parece claro que son muchas las adaptaciones que deben aplicarse en este tipo de procesos, ya que su objetivo principal no persigue elevar el margen de beneficio o aumentar las ventas, sino proporcionar alternativas de prosperidad económica (una vida mejor) a la ciudadanía que reside en un determinado territorio.

La marca es un argumento generador de valor decisivo de la sociedad contemporánea, un sistema de valores caracterizado por la evocación comunicativa de intangibilidades en busca de diferenciación, posicionamiento, singularidad y reconocimiento. Por ello, se impone un concepto evolucionado de marca que integra estilos de vida, actitudes y comportamientos.

Así mismo, el capital o el activo seductor-persuasivo de la marca anticipado por **Olins** (2004; 2009), gestionado fundamentalmente a partir de estrategias de *branding*, es uno de los aspectos más significativos en cuanto a su concepción y gestión para este siglo. De esta forma, la versión evolucionada de la marca se mantiene irrenunciablemente unida a un nuevo proceso de concepción y construcción bautizado como *branding*, dedicado a añadir sensualidad, experiencia y emoción a cualquier tipo de marca, incluyendo las territoriales.

En el marco de la globalización, el cosmopolitismo y la fulgurante circulación de información, el acercamiento de las personas a los lugares y a los espacios parece producirse en una esfera no estrictamente física o constatable. Se trata de una interacción etérea e intangible, explicable solo a partir de la eclosión, en los últimos tiempos, del simbolismo, el subjetivismo y, en definitiva, de la exaltación del estudio de la intangibilidad como una praxis válida para conocer la naturaleza de las relaciones entre la humanidad y sus espacios. Este contexto de exaltación de la simbología inherente a una lógica territorial parece proporcionar un conjunto de relaciones duales (geografía y simbolismo, espacio e intangibilidad, paisaje y emociones, comunicación y lugar) que invitan a sumergirse en una introspección académica que permita afrontar una posible teoría comunicativa del territorio.

Aparte de la revisión teórica que se aporta sobre la disciplina del *place branding*, este artículo profundiza en los factores de éxito de una estrategia de conceptualización, diseño e implementación de una marca territorial, a partir de la experiencia de los autores. En este sentido, destacar que la elaboración de una investigación social de tipo *bottom-up* contando con los públicos residentes al territorio, una buena política de transparencia entre todos ellos –hoy más fácilmente desplegable en el entorno digital–, involucrar a los medios de comunicación y disociar la marca de las estrategias electoralistas de los partidos políticos de una administración devienen fundamentales para una implementación a largo plazo de una nueva marca de territorio. De los cinco proyectos de investigación social aplicada que se reseñan en este proyecto, solo uno quedó paralizado a causa de estrategias políticas divergentes entre grupos políticos municipales: el de El Vendrell. No obstante, como ya se ha comentado en este capítulo, la crisis económica derivada de la Covid-19 –y su especial incidencia en el sector turístico– llevaron al *Ajuntament d'El Vendrell* a usar uno de los borradores de la imagen gráfica del proyecto como logotipo y eslogan de la campaña turística de primavera-verano de 2020.

## 6. Referencias

**Anholt, Simon** (2004). "Editors foreword to the first issue". *Place branding*, v. 1, n. 1, pp. 4-11.

[http://www.academia.edu/16007915/Editors\\_Foreword\\_to\\_the\\_First\\_Issue](http://www.academia.edu/16007915/Editors_Foreword_to_the_First_Issue)

**Anholt, Simon** (2005). *Brand new justice: How branding places and products can help the developing world* (Revised ed.). Amsterdam: Elsevier. ISBN: 0 7506 6600 5

**Anholt, Simon** (2006). "Is place branding a capitalist tool?". *Place branding and public diplomacy*, v. 2, n. 1, pp. 1-4.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990039>

**Anholt, Simon** (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Basingstoke England; New York: Palgrave Macmillan. ISBN: 978 0 230 50028 0

**Anholt, Simon** (2009). "Introductory essay: Why national image matters". In: World Tourism Organization (ed.). *Handbook on tourism destination branding*. Madrid: World Tourism Organization, pp. 9-16. ISBN: 978 92 844 1311 9

- Anholt, Simon** (2010). *Places: Identity, image and reputation*. UK: Palgrave Macmillan. ISBN: 978 0 230 23977 7
- Ashworth, Gregory; Kavatzis, Mihailis** (2010). "Place branding: Where do we stand?" In: Gregory Ashworth; Mihailis Kavatzis (eds.). *Towards effective place brand management. Branding European cities and regions*. Cheltenham (UK); Northampton, USA: Edward Elgar, pp. 1-14. ISBN: 978 1 848442429
- Avraham, Eli; Ketter, Eran** (2008). *Media strategies for marketing places in crisis: Improving the image of cities, countries, and tourist destinations*. Amsterdam: Butterworth Heinemann. ISBN: 978 0 750684521
- Brujó, Gonzalo** (coord.) (2010). *En clave de marcas*. Madrid: Lid Editorial. ISBN: 978 84 83561881
- De-San-Eugenio, Jordi** (2011). *La transformació de territoris en marques: el reconeixement i la diferenciació d'identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- De-San-Eugenio, Jordi** (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 90290316
- De-San-Eugenio, Jordi; Ginesta, Xavier; Compte-Pujol, Marc; Frigola-Reig, Joan** (2019). "Building a place brand on local assets: The case of the Pla de l'Estany district and its rebranding". *Sustainability*, 11, pp. 3218. <https://doi.org/10.3390/su11113218>
- De-San-Eugenio, Jordi; Ginesta, Xavier; Kavatzis, Mihailis** (2019). "The critical role of stakeholder engagement in a place branding strategy: a case study of the Empordà brand". *European planning studies*, v. 28, n. 7, pp. 1393-1412. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1701294>
- Dinnie, Ketih** (2011). *City branding: Theory and cases*. Reino Unido: Palgrave Macmillan. ISBN: 978 0 230241855
- Fernández-Cavia, Josep** (2009). "Llums i ombres del place branding". En: J. De-San-Eugenio (coord.): *Manual de comunicació turística: De la informació a la persuasió, de la promoció a l'emoció*. Girona: Documenta Universitaria, pp. 91-102. ISBN: 978 84 84582991
- Freire, João-Ricardo** (2007). "'Local people': A critical dimension for place brands". *Journal of brand management*, v. 16, n. 7, pp. 420-438. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550097>
- Gertner, David; Kotler, Philip** (2004). "How can a place correct a negative image?". *Place branding*, v. 1, n. 1, pp. 50-57. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990004>
- Govers, Robert; Go, Frank** (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Hampshire: Palgrave Macmillan. ISBN: 978 0 230 23073 6
- Hankinson, Graham** (2004). "Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands". *Journal of vacation marketing*, v. 10, n. 2, pp. 109-121. <https://doi.org/10.1177/135676670401000202>
- Huertas, Assumpció** (2010). *Las claves del citybranding*. Institut de la Comunicació, Portal de la Comunicació. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. [http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab\\_lec/57.pdf](http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/57.pdf)
- Kavatzis, Mihailis** (2005). "Place branding: A review of trends and conceptual models". *The marketing review*, v. 5, n. 4, pp. 329-342. <https://doi.org/10.1362/146934705775186854>
- Kavatzis, Mihailis; Kalandides, Ares** (2015). "Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding". *Environment and planning A*, v. 47, n. 6, pp. 1368-1382. <https://doi.org/10.1177/0308518X15594918>
- Kotler, Philip; Gertner, David** (2002). "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective". *The journal of brand management*, v. 9, n. 4, pp. 249-261. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- López-Lita, Rafael; Benlloch-Osuna, María-Teresa** (2005). "De la marca comercial a la marca territorio". *Recerca: Revista de pensament i anàlisi*, n. 5, pp. 87-100. <https://www.e-revistas.uji.es/index.php/recerca/article/view/239>
- López-Lita, Rafael; Benlloch-Osuna, María-Teresa** (2006). "¿Necesitamos marcas territorio?". *Técnica económica*, n. 175, pp. 50-52.

- Lucrelli, Andrea** (2018). "Place branding as urban policy: the (im)political place branding". *Cities*, n. 80, pp. 12-21.  
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.004>
- Moilanen, Teemu; Rainisto, Seppo** (2009). *How to brand nations, cities and destinations: A planning book for place branding*. Basingstoke England; New York: Palgrave Macmillan. ISBN: 978 0 230 22092 8
- Moneris, Antonio** (2008). "Place branding: planteamientos y enfoques básicos".  
<http://www.slideshare.net/Moneris/place-branding-planteamientos-y-enfoques-bsicos>
- Muñoz, Francesc** (2008). *Urbanización. Paisajes comunes, lugares globales*. Barcelona: Gustavo Gili. ISBN: 978 84 252 2873 6
- Olins, Wally** (1999). *Trading identities: Why countries and companies are taking on each other's' roles*. London: Foreign Policy Centre. ISBN: 978 0 953559831
- Olins, Wally** (2004). *Brand: Las marcas según Wally Olins*. Madrid: Turner. ISBN: 978 84 75066646
- Olins, Wally** (2009). *El libro de las marcas*. Barcelona: Océano. ISBN: 978 84 75565910
- Oliveira, Eduardo** (2015). "Place branding as a strategic spatial planning instrument". *Place branding and public diplomacy*, v. 11, n. 1, pp. 18-33.  
<https://doi.org/10.1057/pb.2014.12>
- Paniagua, Francisco-Javier; Huertas, Assumpció** (2018). "El contenido en los medios sociales de los destinos turísticos y la búsqueda de información de los usuarios". *Cuadernos de turismo*, n. 41, pp. 513-534.  
<https://doi.org/10.6018/turismo.41.327131>
- Papadopoulos, Nicolas** (2004). "Place branding: Evolution, meaning and implications". *Place branding*, v. 1, n. 1, pp. 36-49.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990003>
- Piñeiro-Naval, Valeriano; Serra, Paulo; Mangana, Rafael** (2017). "Desarrollo local y turismo. El impacto socioeconómico de la comunicación digital en Portugal". *Revista latina de comunicación social*, n. 72, pp. 1515-1535.  
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1232>
- Urry, John** (2002). *The tourist gaze: Leisure and travel in contemporary societies* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage. ISBN: 978 0 761973478

The screenshot shows the homepage of the AE-IC website. At the top, there is the AE-IC logo and the text "ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN". Below this, there is a navigation menu on the left with items like "La Asociación", "Secciones", "Ser socio", etc. The main content area is divided into several sections: "Zona de socios" with a login form, "Secciones" listing various communication topics, and "Actualidad" with news items. The news items include "Período de presentación abstracts finalizado" and "Se clausura el congreso y el simposio 'Investigar la comunicación en España'".

Captura de la web de la AE-IC por parte de la WayBackMachine de Internet Archive el 2 de octubre de 2011.  
<http://web.archive.org/web/20111002171342/http://www.ae-ic.org/esp/home.asp>