



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2020/2021

MARCO TEÓRICO DEL PLACE BRANDING: EL CASO DE LA MARCA DE
NUEVA ZELANDA

(THEORETICAL FRAMEWORK OF PLACE BRANDING: THE CASE OF NEW
ZEALAND'S BRAND)

Realizado por el Alumno D. ^a Malena Montoya Rodrigo

Tutelado por el Profesor D. Pablo Rodríguez Gutiérrez

León, 13 de julio de 2021

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

✓ Tribunal Póster

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN.....	6
METODOLOGÍA.....	8
CAPÍTULO 1: APROXIMACIÓN TEÓRICA AL PLACE BRANDING.....	9
1.1. ¿QUÉ ES EL PLACE BRANDING?.....	9
1.2. INICIOS Y EVOLUCIÓN DEL PLACE BRANDING.....	10
1.3. PRINCIPIOS DEL PLACE BRANDING.....	12
1.4. TIPOS DE PLACE BRANDING.....	14
1.4.1. Country o nation branding	14
1.4.2. City branding	15
1.5. DIFERENCIAS ENTRE BRANDING CORPORATIVO Y PLACE BRANDING.....	17
1.6. BENEFICIOS Y DIFICULTADES DEL PLACE BRANDING.....	18
1.6.1. Beneficios	18
1.6.2. Dificultades.....	19
1.7. LAS 4 R'S DEL PLACE BRANDING.....	22
1.8. EL HEXÁGONO DE IDENTIDAD COMPETITIVA DE ANHOLT	23
1.9. FACTORES DE ÉXITO	25
CAPÍTULO 2: PROCESO DE DESARROLLO DE UNA PLACE BRAND.....	28
2.1. LUGARES COMO MARCAS Y PRODUCTOS	28
2.1.1. Efecto país de origen.....	28
2.1.2. Comercialización de países.....	29
2.2. MARCA, IDENTIDAD, IMAGEN Y EXPERIENCIA	30
2.3. FORMACIÓN DE UNA MARCA DE LUGAR	34
2.4. IMPORTANCIA DE LAS PARTES INTERESADAS Y ENFOQUE PARTICIPATIVO	35
2.5. MODELOS DE PLACE BRANDING.....	37
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE NUEVA ZELANDA Y SU MARCA	40
3.1. NUEVA ZELANDA	40
3.2. INICIATIVAS DE PLACE BRANDING.....	41

3.3. MARCA DE DESTINO "100% PURE NEW ZEALAND": PLANIFICACIÓN, PÚBLICO OBJETIVO, PARTES INTERESADAS, COMUNICACIÓN, RETOS Y EXPERIENCIA DE MARCA.....	45
3.3.1. Investigaciones y grupos objetivo.....	45
3.3.2. Enfoque participativo.....	46
3.3.3. Comunicación de la marca de destino	47
3.3.4. Retos de la marca de destino.....	50
3.3.5. Experiencia de marca	51
3.4. FACTORES DE ÉXITO DE LA MARCA DE DESTINO "100% PURE NEW ZEALAND" 52	
3.4.1. Grupo planificador	52
3.4.2. Visión y análisis estratégico.....	53
3.4.3. Identidad e imagen de lugar	54
3.4.4. Asociaciones público-privadas	55
3.4.5. Unidad política.....	56
3.4.6. Mercado global y desarrollo local.....	56
3.4.7. Coincidencias de proceso.....	57
3.4.8. Liderazgo	59
3.5. EVALUACIÓN Y POSICIÓN DE NUEVA ZELANDA EN CLASIFICACIONES E ÍNDICES DE PLACE BRANDING	60
3.6. IMPACTO DEL COVID-19 EN NUEVA ZELANDA Y SU MARCA	63
CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. - Características del <i>place branding</i>	10
Tabla 1.2. - Diferencias entre branding corporativo y <i>place branding</i>	18
Tabla 3.1. - Relato central y valores de ‘ <i>New Zealand Story</i> (NZS)’	44
Tabla 3.2. – Resumen del análisis de los factores de éxito en la marca de destino “ <i>100% Pure New Zealand</i> ”	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.2. - Las 4 R’s del <i>place branding</i>	22
Figura 1.3. - Hexágono de Identidad Competitiva	24
Figura 1.4. - Factores de Éxito del <i>place marketing</i>	25
Figura 2.1. - De la Identidad de Marca a la Imagen de Marca	33
Figura 2.2 - Proceso de Formación de la Marca de Lugar	34
Figura 3.1. – Mapa y bandera de Nueva Zelanda.....	40
Figura 3.2. - Campaña de marca de lugar lanzada en Nueva Zelanda en 1999.....	42
Figura 3.3. - El helecho de Nueva Zelanda: icono nacional y marca comercial	43
Figura 3.4. - Publicidad de “ <i>100% Pure New Zealand</i> ” en 2002.....	48
Figura 3.5. - Anuncio de “ <i>100% Pure New Zealand</i> ” para establecer una conexión directa entre Nueva Zelanda y la trilogía cinematográfica de ‘El Señor de los Anillos’	50
Figura 3.6. - Países clasificados en el top 20 del ‘ <i>Global Soft Power Index</i> ’	63

RESUMEN

La relación entre las marcas y los lugares se ha estrechado con el tiempo. En un mercado homogéneo y global como el actual, el *place branding* se ha convertido en una poderosa herramienta para que los lugares gestionen de forma eficaz su identidad y su imagen, desarrollando una ventaja competitiva sobre el resto que les permita hacer frente a la creciente competencia.

A pesar del creciente interés por el desarrollo de marcas de lugares y del progreso significativo en las investigaciones asociadas al *place branding*, este campo de estudio carece de claridad conceptual y de fundamentos teóricos unificados debido a su naturaleza multidisciplinar. Por consiguiente, el presente trabajo tiene como objetivo presentar el concepto de *place branding* como proceso estratégico a largo plazo para la gestión de la marca de lugar, así como proporcionar una base teórica clara y completa sobre el tema a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica. Una vez establecido el marco teórico, se analiza la eficacia de las prácticas de *place branding* desarrolladas en Nueva Zelanda.

Palabras clave: place branding, marca país, marca de lugar, reputación, desarrollo, identidad, imagen, partes interesadas, Nueva Zelanda.

ABSTRACT

The relationship between brands and places has grown closer over time. In today's homogenous and global marketplace, *place branding* has become a powerful tool for places to effectively manage their identity and image, developing a competitive advantage over others that allows them to face growing competition.

Despite the growing interest in developing place brands and the significant progress in research associated with *place branding*, this field of study lacks conceptual clarity and unified theoretical foundations due to its multidisciplinary nature. Therefore, the aim of this work is to present the concept of *place branding* as a long-term strategic process for place brand management, as well as to provide a clear and comprehensive theoretical basis on the subject based on a comprehensive literature review. Once the theoretical framework has been established, the effectiveness of *place branding* practices developed in New Zealand is analysed.

Keywords: place branding, country brand, place brand, reputation, development, identity, image, stakeholders, New Zealand.

INTRODUCCIÓN

Las marcas son activos intangibles muy valiosos que constituyen una identidad y forjan una imagen en la mente de los consumidores. En el ámbito empresarial, la creación de marcas o branding es vital para crear valor y garantizar la sostenibilidad y el rendimiento futuro. Asimismo, una marca sólida es un componente estratégico que permite captar la atención del público y destacar entre la inmensa competencia.

Al igual que un producto o servicio, los lugares pueden desarrollar marcas aplicando el *place branding* o branding de lugares. Una marca de lugar permite crear asociaciones favorables que atraigan inversiones, turistas y talento, así como fomentar la reputación y favorecer el desarrollo del lugar. El *place branding* no es un fenómeno nuevo ya que, históricamente, los lugares han empleado procesos de branding de forma implícita. No obstante, debido a la globalización, la competencia entre lugares ha aumentado y resulta necesario crear una identidad única que diferencie a un territorio del resto para poder competir en el mundo globalizado actual. Como consecuencia, se ha convertido en un campo de estudio emergente y en una práctica muy extendida.

El *place branding* abarca un amplio abanico de disciplinas como la economía y el marketing, las ciencias sociales, las ciencias políticas y las ciencias ambientales (Yazdanpanah Shahabadi et al., 2019). Por ende, su base teórica es débil y su documentación está fragmentada. La finalidad principal de este trabajo es reunir las principales investigaciones sobre el *place branding* para elaborar un marco teórico claro y completo que proporcione al lector una visión general sobre el tema. Asimismo, se pretende mostrar la importancia del *place branding* como herramienta competitiva y señalar el impacto económico y social derivado de una buena gestión de la marca de lugar. Por otro lado, mi pasión por los viajes y mi formación académica en Comercio Internacional han influido en la elección de este tema y me han llevado a examinar cómo influye una marca en la percepción que tienen las personas sobre los distintos lugares del mundo.

En cuanto a la estructura del documento, la información se organiza en tres capítulos partiendo de un nivel genérico hasta llegar a un caso individual. En primer lugar, se estudia el concepto, la evolución y los componentes esenciales del *place branding* y se

indica su diferencia con las prácticas de branding corporativo. Acto seguido, se identifican los elementos clave en el proceso de formación de una marca de lugar y se mencionan los distintos modelos de *place branding* para crear y gestionar una marca de lugar. Una vez completado el marco teórico, el trabajo concluye con un análisis y una evaluación de las prácticas de *place branding* desarrolladas en Nueva Zelanda.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se ha realizado aplicando un enfoque de carácter deductivo, que consiste en desarrollar un análisis desde lo general a lo particular. De esta manera, se estudiará el estado del *place branding* y su aplicación en un caso real. Asimismo, con el fin de cumplir los objetivos planteados, se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica, mayoritariamente en inglés, como principal método de estudio, siendo todas las fuentes utilizadas secundarias y los datos recopilados cualitativos.

La estructura del trabajo consta de dos partes, una teórica y otra práctica, organizadas en tres capítulos. La primera parte, correspondiente al Capítulo I y II, establece el marco teórico de la investigación basado en un análisis bibliográfico. Para su realización, se han consultado artículos de revistas e informes de investigación con contenido relativo al *place branding* que han sido obtenidos de plataformas digitales como Google Scholar, ResearchGate, Palgrave Macmillan o Springer. También se han revisado los principales libros de referencia disponibles en la biblioteca de la Universidad de León. Todo ello ha permitido recopilar un extenso número de autores y publicaciones que tratan sobre el *place branding*, garantizando así la validez de la revisión bibliográfica.

La segunda parte del trabajo, situada en el capítulo III, consiste en un caso práctico donde se aplicará el marco teórico extraído de la bibliografía analizada anteriormente para estudiar un ejemplo real de *place branding* en Nueva Zelanda. Al igual que en la primera parte, la metodología utilizada es cualitativa y la bibliografía consultada procede de fuentes secundarias como artículos de revista, informes de investigación y libros. Como recurso complementario, se ha accedido a los sitios web de las diferentes organizaciones que se ocupan del desarrollo y la gestión de la marca de lugar de Nueva Zelanda como *Tourism New Zealand (TNZ)* y *New Zealand Story Group*. Además, para evaluar el éxito y la posición Nueva Zelanda, se ha consultado la página web de las agencias e instituciones que elaboran los índices y clasificaciones de *place branding* más importantes como, por ejemplo, FutureBrand o INSEAD.

CAPÍTULO 1: APROXIMACIÓN TEÓRICA AL PLACE BRANDING

1.1. ¿QUÉ ES EL PLACE BRANDING?

La American Marketing Association (AMA) define marketing como la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar propuestas que tienen valor para los clientes, los consumidores, los socios y la sociedad en general. De este modo, se entiende que el branding es una herramienta de marketing enfocada al proceso de gestión de una marca “*para establecer una presencia significativa y diferenciada en el mercado*” (The Business Dictionary, 2016, citado en Vuignier, 2017). Aunque el branding no es estrictamente sinónimo de marketing, la documentación sobre este campo ya no tiende a distinguir entre estos conceptos y muchos autores los utilizan como sinónimos. Actualmente, el término *place branding* se usa para englobar todo el campo del marketing de lugares, el branding de lugares y la estrategia de marca (Skinner, 2008).

El *place branding*, o branding de lugares, es un campo de estudio emergente de naturaleza multidisciplinar (Lucarelli y Berg 2011). Los trabajos de investigación acerca del tema abordan una gran variedad de disciplinas como la economía y el marketing, las ciencias sociales, las ciencias políticas y las ciencias ambientales (Yazdanpanah Shahabadi et al., 2019). En consecuencia, su documentación adolece de falta de claridad conceptual y de definiciones divergentes.

Autores como Anholt (2003), establecen que el *place branding* consiste en aplicar una estrategia de marca y otros métodos del marketing a los desarrollos económicos, sociales, políticos y culturales de las ciudades, regiones y países. Según Eshuis y Klijin (2012), el *place branding* se refiere al desarrollo de marcas para lugares geográficos, como regiones, ciudades o comunidades, normalmente con el objetivo de desencadenar asociaciones positivas y distinguir el lugar de otros. En relación, el *place branding* es la idea de encontrar o crear elementos únicos de un lugar para poder competir con otros (Ashworth, 2009). Estos elementos únicos ayudan a atraer flujos globales de inversión y personas que favorecen el auge en el desarrollo local (Kovács y Musterd, 2013). Además, el *place branding* pretende establecer una buena reputación para un lugar y aumentar el apego hacia él entre los residentes. (Kavaratzis, 2004).

En palabras de Govers (2011), el *place branding* se basa en la identidad del lugar y, por tanto, está impulsado por la oferta. Así pues, lo que el lugar puede ofrecer, su cultura, su historia o sus valores son elementos importantes. Para ponerlo en práctica, se requiere de una planificación a largo plazo, con el fin de forjar y mantener una reputación distintiva, positiva y competitiva, tanto a nivel interno como externo (Monerri, 2008).

Tabla 1.1. - Características del *place branding*

Place Branding
Centrado en quién y qué crea un lugar
Requiere decisiones estratégicas, inversión, colaboración y aceptación por parte de todas las partes interesadas en el lugar
Desarrolla una identidad de marca de lugar completa
Impulsado por la oferta y centrado en el interior
Trata de construir una reputación (proceso a largo plazo)

Fuente: Adaptado de Yazdanpanah Shahabadi et al. (2019)

De las definiciones anteriores se puede observar que el *place branding* persigue varios objetivos y Fernández-Cavia (2011) destaca los siguientes:

- Aumentar el atractivo como lugares de inversión empresarial
- Mejorar la posición competitiva en el mercado turístico
- Captar y retener el talento
- Fomentar la identificación de ciudadanos con su lugar de residencia
- Facilitar, en general, el desarrollo económico y social

1.2. INICIOS Y EVOLUCIÓN DEL PLACE BRANDING

Ubicar en el tiempo los orígenes del *place branding* es tarea difícil ya que, históricamente, las naciones y los países se han reinventado utilizando procesos de branding de forma implícita.

Existen académicos como Michael Girard (1999) que sostienen que las naciones permanecen inmutables y que “una empresa puede ser renovada pero un estado no”. En contraste, Olins (2004) demuestra que las naciones, tanto en el pasado como en la

actualidad, se han reinventado a medida que sus regímenes y circunstancias han cambiado. Es decir, han llevado a cabo ejercicios de *rebranding* para proyectar simbólicamente los cambios en su realidad a todos los públicos con los que se relacionan, interna y externamente. Este mismo autor analiza el caso de Francia que, con la llegada de la revolución a finales del siglo XVIII, se transformó en una nación completamente diferente: la Flor de Lis fue reemplazada por la bandera tricolor, la *Marsellesa* se convirtió en el nuevo himno y se introdujo el sistema métrico y un nuevo calendario. Citando a Olins, “*si la Francia revolucionaria no es una marca nueva, no sé qué lo es*”. Por su parte, España es otro ejemplo de nación que se ha reconstruido tras cambiar su realidad, proyectando una visión nueva, revisada o modificada. Ha pasado de ser una dictadura aislada, atrasada y pobre a una democracia con un nivel de vida decente y empresas potentes y que contribuye en la cultura global. Esto demuestra que, aquellas naciones que se reinventan y se adaptan a los cambios se vuelven atractivas, tanto interna como externamente, y obtienen las recompensas de su esfuerzo. El resto, sufren.

Ya en los 70, un claro caso de *place branding* fue la estrategia de branding desarrollada por el estado de Nueva York con el famoso slogan y logo “*I Love NY*” (Maynadier, 2009, citado en Vuignier, 2017). También podemos mencionar casos como Ámsterdam y su proyecto de marca “*I am Ámsterdam*” (Kavaratzis, 2008) lanzado en 2003 o Malasia y su campaña “*Truly Asia*” lanzada en 1999.

Académicamente, los primeros trabajos acerca del *place branding* se desarrollaron a finales de los ochenta y principios de los noventa. Uno de los títulos de referencia que establece la base de gran parte de los trabajos que han seguido en este campo es *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations* (1993), obra de Kotler, Haider y Rein. Después, Morgan y Pritchard publicaban su obra *Destination Branding* (2002). Dos años más tarde, en 2004, se lanzó la revista *Journal of Place Branding*, actualmente conocida como *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*. Hoy en día podemos encontrar un amplio número de artículos académicos sobre el *place branding* ya que, desde su aparición, ha despertado un gran interés. Además, su popularidad ha dado lugar a numerosas clasificaciones e índices que evalúan el desempeño de las marcas de lugar como *The Anholt-Ipsos Nation Brands Index (NBI)*

desarrollado por Anholt en 2008 o *The Saffron City Brand Barometer* diseñado por la consultora de marca Saffron.

Las prácticas de *place branding* no sólo se emplean en las grandes ciudades y países, sino que pueden encontrarse en una gran variedad de lugares pequeños y medianos (Andersson, 2015), así como en zonas transfronterizas e interregionales (Zenker y Jacobsen, 2015). Por otro lado, las prácticas de *place branding* han evolucionado a lo largo del tiempo. Inicialmente, se empleaban herramientas de marketing para promocionar y vender el territorio sin ninguna estrategia a largo plazo (San Eugenio Vela, 2011). A partir de los 90, debido a la globalización de los mercados y al aumento de la competencia entre territorios, se aplica un enfoque de marketing de territorios centrado en la planificación estratégica (Ashworth y Voogd, 1990), con una visión y expectativas a largo plazo. Tratar el territorio como un producto para ser vendido deja de ser eficaz y es necesario aplicar métodos más complejos (Ashworth y Voogd, 1990) debido al mayor número de factores presentes. En este mismo momento se comienza a dar importancia a la imagen transmitida por un lugar y aparecen las primeras investigaciones acerca de la gestión de la imagen de los lugares (Kotler et al, 1993). Finalmente, en el siglo XXI surge la era del *place branding*. Esto supone el uso de marcas que proyecten una imagen hacia el público objetivo con el fin de diferenciar y posicionar un territorio, así como atraer turismo, talento e inversiones (San Eugenio Vela, 2011).

En síntesis, el *place branding* no es un fenómeno nuevo, si bien es cierto que ha ido evolucionando con el paso de los años. Como afirmaba Olins (2004), las naciones siempre se han marcado a sí mismas -mediante sus símbolos, su moneda, sus himnos, sus nombres, etc.- y lo que es nuevo es la terminología de la marca de lugares, más que la práctica en sí misma.

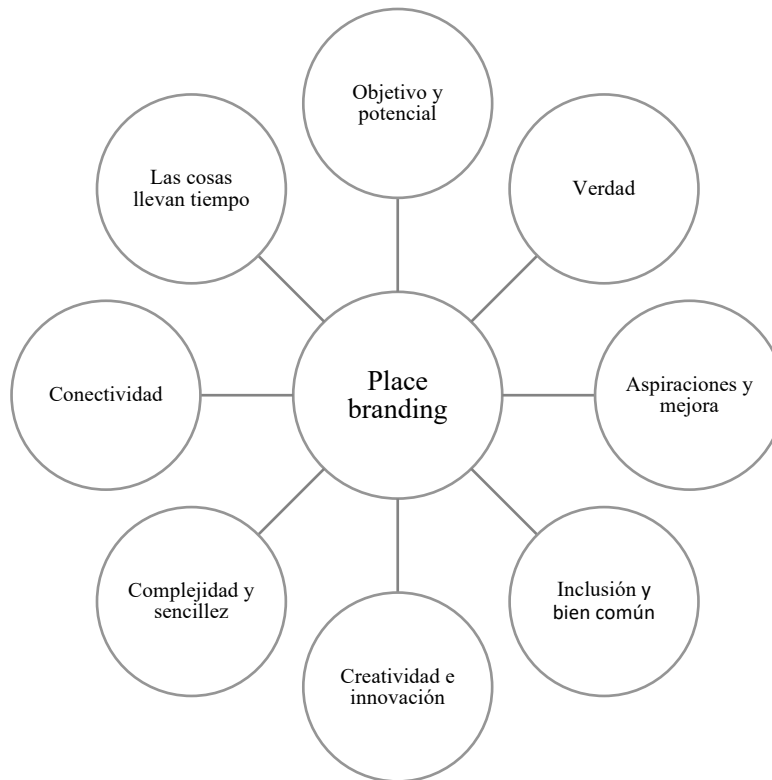
1.3. PRINCIPIOS DEL PLACE BRANDING

En este apartado se examinan ocho principios básicos formulados por Simon Anholt (2003) que sirven de guía a la hora de aplicar una estrategia de *place branding*.

- 1) Objetivo y potencial. Para crear valor, la estrategia de *place branding* tiene que desarrollarse en línea con el mensaje que transmite el lugar. Además, se pueden crear nuevas formas de dotar al lugar de una voz memorable y eficaz que mejore su reputación internacional.
- 2) Verdad. Una de las misiones del *place branding* es comunicar de forma eficaz y realista la imagen actualizada del lugar. De esta manera combate los prejuicios resultantes de una imagen obsoleta, injusta o con estereotipos.
- 3) Aspiraciones y mejora. El *place branding* ha de presentar una visión de futuro atractiva y sostenible que apoye el objetivo de mejorar el bienestar general de los ciudadanos, a la vez que beneficia a otros lugares.
- 4) Inclusión y bien común. El *place branding* debe lograr objetivos sociales, políticos y económicos, garantizando el apoyo a los grupos menos favorecidos.
- 5) Creatividad e innovación. Con el fin de innovar en áreas como la educación, los negocios, el gobierno, el medio ambiente y la cultura, el *place branding* tiene que potenciar y utilizar de forma creativa las aptitudes y habilidades de los ciudadanos del lugar.
- 6) Complejidad y sencillez. La sencillez y la sinceridad son esenciales en la consecución de una estrategia de marca eficaz. Por ello, es responsabilidad del *place branding* reflejar y comunicar de forma simple, honesta, motivadora y llamativa la riqueza y la diversidad de los lugares y sus gentes.
- 7) Conectividad. A través del *place branding*, se establecen vínculos entre las personas y las instituciones nacionales e internacionales. Una buena estrategia favorece la participación ciudadana y une los sectores público y privado, al igual que crea relaciones sólidas con el exterior.

- 8) Las cosas llevan tiempo. La planificación estratégica del *place branding* es a largo plazo. Se necesita tiempo, esfuerzo, conocimiento y paciencia, pero si las cosas se hacen bien, los beneficios superan los costes.

Figura 1.1. - Principios del *place branding*



Fuente: elaboración propia

1.4. TIPOS DE PLACE BRANDING

Este campo de estudio se identifica con el adjetivo “*place*” (lugar) pero pueden utilizarse otras denominaciones en función del tipo de lugar o del enfoque adoptado. En consecuencia, encontramos distintos tipos de *place branding* que se pueden clasificar según el espacio geográfico o la disciplina a la que se aplique. Según el espacio geográfico distinguimos entre *country* o *nation branding* y *city branding*.

1.4.1. Country o nation branding

Se encarga de expresar lo que es y representa un país o nación (San Eugenio Vela, 2013) para competir en el mundo globalizado actual o para deshacerse de una reputación no deseada.

Citando a Fan (2010), el *country* o *nation branding* es “un proceso mediante el cual se puede crear, supervisar, evaluar y gestionar de forma proactiva la imagen de una nación con el fin de mejorar o aumentar su reputación entre un público internacional objetivo”. En esencia, el *country* o *nation branding* tiene por objeto alinear la imagen de la nación con la realidad para salvar cualquier diferencia entre ellas (Govers, 2013).

Una estrategia de *country* o *nation branding* unifica, simplifica y representa el significado, la identidad y los valores de una nación y no se centra en la promoción sectorial (Anholt, 2008). Cuando es efectiva, permite principalmente atraer turistas, estimular la inversión interna e impulsar las exportaciones, pero también estabilizar la moneda, aumentar la influencia política y reforzar las relaciones internacionales (Dinnie, 2008).

1.4.2. City branding

Implica construir la identidad de una ciudad y dotarla de marca para proyectar una imagen positiva y lograr una reputación con la que pueda competir a nivel internacional.

El *city branding*, o branding de ciudades, es un medio eficaz para lograr una ventaja competitiva que permita aumentar la inversión interna, el turismo y la economía (Anholt, 2011). Esta ventaja competitiva se construye a través de los activos tangibles e intangibles de la ciudad y de sus capacidades. Asimismo, el *city branding* ayuda a conseguir el desarrollo de la comunidad y a reforzar la identidad local. En este sentido, Kavaratzis (2008) manifiesta que el éxito de la marca de la ciudad también puede contribuir a la armonía de la sociedad y evitar el malestar.

Desde el punto de vista de Paskaleva-Shapira (2007), una marca de ciudad competitiva y sostenible se construye gracias a la colaboración entre las distintas partes implicadas (sector público, privado y ciudadanos). Aunque conviene mencionar que establecer una identidad y unos valores compartidos y aceptados por la mayoría de las partes interesadas puede ser trabajoso.

1.4.3. Destination branding

La segunda clasificación está relacionada con el objetivo que se pretende alcanzar. En este caso, existe un tipo de place branding denominado *destination branding* que está orientado a crear la marca de un lugar con un enfoque turístico.

El *destination branding* se define como “*un nombre, símbolo, logo, palabra u otro*” (Ritchie, 1998) que identifica y diferencia el destino mediante la creación de una imagen positiva (Cai, 2002). En relación, Morgan y Pritchard (2004) afirman que se trata de un proceso utilizado para desarrollar una identidad y una personalidad únicas que se diferencien de la competencia. Por otra parte, el objetivo del *destination branding* es promocionar el producto turístico que ofrece el destino, es decir, sus distintos elementos tangibles e intangibles. Para obtener resultados positivos, es esencial que todas las partes interesadas estén implicadas y colaboren en el proceso de *destination branding*. De ahí que varios autores apunten que este proceso requiere de un esfuerzo colectivo.

González y Gómez (2014) identifican tres tipos de *destination branding*:

- Marca destino única: engloba en una única marca todos los productos turísticos de un territorio, disminuyendo así los costes de publicidad y gestión de la marca. Como inconveniente, resulta difícil diferenciar productos turísticos heterogéneos a la hora de posicionarse entre los diferentes segmentos.
- Marca destino paraguas: consiste en elaborar una marca principal que engloba y fortalece distintas submarcas creadas para cada producto turístico ofertado. De esta manera, las submarcas mantienen su individualidad mientras son respaldadas por la marca principal. Igualmente, esta última se beneficia de enriquecerse y abarcar un segmento mayor de clientes potenciales. Por el contrario, lograr una conexión y coordinación adecuadas entre la marca principal y las submarcas lleva tiempo.
- Marca destino múltiple: se refiere a usar una marca distinta para cada producto turístico. En consecuencia, aumentan los costes de publicidad y gestión, pero es posible atender y satisfacer de forma más adecuada las necesidades de un segmento mayor.

La clave del *destination branding* es desarrollar vínculos emocionales con los turistas (Pritchard et al., 2004) para convertirlos en promotores y embajadores del destino. Si un lugar tiene sus propias características y valores, los usuarios son leales a este y están dispuestos a visitarlo a menudo y pagar un precio elevado (Buhalis, 2000). Para medir el éxito del *destination branding* se tiene en cuenta la capacidad de atraer y retener turistas, de modo que está calculado a través de la experiencia y el cumplimiento de las expectativas del turista (Šajinović, 2016).

1.5. DIFERENCIAS ENTRE BRANDING CORPORATIVO Y PLACE BRANDING

La marca siempre ha sido un componente estratégico para la diferenciación en el ámbito empresarial y, como demuestra este trabajo, también para el posicionamiento y reconocimiento de territorios. Por branding corporativo entendemos el proceso de creación de una marca empresarial que plasme la filosofía, los valores y la cultura organizativa. Aunque existen ciertas diferencias que requieren la adaptación de las herramientas de branding, el branding corporativo es la base sobre la que se han fundado los cimientos del *place branding*.

A continuación, se exponen algunas de las diferencias entre branding corporativo y *place branding* (San Eugenio Vela, 2013; Zenker y Braun, 2010):

- El ámbito de trabajo no es el mismo, siendo público en el caso de los territorios y privado en las empresas.
- El branding corporativo se aplica principalmente para obtener un beneficio, mientras que el *place branding* se centra en el desarrollo territorial.
- El público objetivo del *place branding* es diverso y heterogéneo, con distintas ideas, necesidades y demandas sobre el territorio. De esta manera, es complicado desarrollar una estrategia de marca de lugar que reúna y cumpla con los intereses de todos.
- En el *place branding* el público interno está implicado en la creación de la marca y no sólo se trabaja para el público externo, como ocurre en el branding corporativo.

- El *place branding* es un proceso más complejo debido a la cantidad de variables que lo integran (económicas, sociales, culturales, políticas).
- En el *place branding* la oferta es intangible, por lo que los atributos son difíciles de describir o definir. En relación, un territorio no se dedica a una industria concreta y ofrece productos diversos a su público interno y externo.
- La estrategia de *place branding* busca obtener una identidad corporativa a largo plazo, mientras que en la estrategia de branding corporativo se persiguen beneficios a corto plazo.
- En los territorios existe una imagen predeterminada, fruto de la historia o de estereotipos, que impide elegir libremente qué tipo de branding aplicar.

Tabla 1.2. - Diferencias entre branding corporativo y *place branding*

	Branding corporativo	Place branding
<i>Ámbito de trabajo</i>	Público	Privado
<i>Propósito</i>	Obtener beneficios	Desarrollo territorial
<i>Público objetivo</i>	Segmentado y homogéneo	Diverso y heterogéneo Público interno implicado
<i>Variables</i>	Económicas y sociales	Económicas, sociales, culturales, políticas
<i>Oferta</i>	Tangible	Intangible
<i>Atributos</i>	Bien definidos	Difíciles de definir
<i>Estrategia</i>	Corto plazo	Largo plazo

Fuente: elaboración propia

1.6. BENEFICIOS Y DIFICULTADES DEL PLACE BRANDING

1.6.1. Beneficios

Como venimos señalando desde el principio del presente trabajo, el *place branding* permite mostrar un territorio como distintivo y atractivo, facilitando su reconocimiento (Baker, 2019). Por ende, uno de los resultados de aplicar el *place branding* de forma eficaz es el desarrollo de una imagen fuerte y reconocible, dando lugar a una ventaja competitiva sobre el resto de los territorios. De esta manera, los territorios se benefician al alcanzar una posición única que les permita hacer frente a la creciente competencia en

el actual mercado homogéneo y global. En relación, el *place branding* influye positivamente en las exportaciones y la inversión directa, y atrae trabajadores y residentes a un lugar (Skinner, 2021). A su vez, resulta útil para atraer turismo. Todo ello permite el progreso y el desarrollo económico y social del territorio.

Por otro lado, el *place branding* puede ayudar a dirigir la comunicación de un territorio al público correcto y a ampliar, corregir, potenciar, dinamizar, mejorar, precisar o contextualizar las imágenes percibidas (Anholt, 2006, citado en Skinner, 2021). Además, puede ser útil para territorios con imágenes anticuadas, con una reputación negativa o poco conocidos ya que permite alinear las percepciones del público objetivo con la realidad, mejorando su imagen y su reputación. Cabe señalar que, deshacerse de percepciones no deseadas requiere el fomento de asociaciones nuevas y más fuertes que generen nuevas percepciones y sustituyan a las antiguas.

Por último, el desarrollo de una marca de lugar aporta significado y orden. En este sentido, el establecimiento de una identidad de marca clara y compartida por todas las partes interesadas sirve para aumentar el apego al lugar o el sentimiento de pertenencia. Asimismo, la elaboración de una estrategia de marca de lugar sólida sirve de guía y proporciona las herramientas adecuadas para que los encargados de la marca de lugar y las partes interesadas actúen de manera coherente y en línea con la identidad de marca.

1.6.2. Dificultades

Como podemos extraer de las líneas anteriores, el *place branding* es ‘una fuerza para el bien’ (Hudak, 2019). Sin embargo, existen problemas, retos y críticas que el *place branding* debe enfrentar.

Aversión a la palabra ‘marca’

Existe una cierta reticencia a relacionar el término “marca” con los territorios y, de acuerdo con Olins (2004), se debe a tres razones: el esnobismo, la ignorancia y la semántica.

- Esnobismo. La lógica corporativa se considera aburrida, sin contenido intelectual, cultural o social y cuyo único fin es obtener beneficios, ignorando a la sociedad en su conjunto.

- Ignorancia. La mayoría de los empresarios no conocen la historia del territorio en el que viven y, por su parte, la mayoría de los académicos no saben cómo funcionan los negocios.
- Semántica. La marca se entiende como algo superficial y trivial, mientras que los territorios cuentan con significado y connotaciones emocionales y/o espirituales. Sin embargo, al igual que un territorio, una marca puede ser útil para crear un sentido de identidad, de pertenencia.

Ante este escepticismo descrito, conviene insistir en que el concepto de marca no se reduce a simples campañas promocionales o de marketing, sino que está ligado a un proceso intelectual e interdisciplinar.

Estrategias poco claras

Otro de los problemas a los que se enfrenta el *place branding* es la falta de claridad a la hora de desarrollar la estrategia de marca. Es importante fijar desde el principio qué se quiere hacer y por qué se quiere hacer, pero, generalmente, la estrategia se planifica bajo el simple objetivo de “reforzar la marca”. Como consecuencia, Hildreth (2010) describió un modelo básico de *place branding*, formado por dos factores: amor y fama. El amor implica que la gente se identifique más con el lugar; la fama supone conseguir que más gente lo conozca. Con este modelo, se derivan de forma clara las acciones necesarias para alcanzar tales objetivos en las proporciones deseadas.

Excesiva importancia a la identidad visual

No entender que una marca de lugar es mucho más que un eslogan, un logo o una campaña publicitaria supone un obstáculo para el éxito del *place branding*. La esencia del *place branding* radica en conseguir que el público objetivo identifique el lugar como algo distintivo, es decir, crear una reputación en la mente del público objetivo. Para conseguirlo, la atención debería centrarse en gestionar las asociaciones de imágenes distintivas. Sin embargo, se suele perder mucho tiempo y dinero en el diseño de una identidad visual para el lugar. Citando a Govers (2013), “*no es el símbolo el que construye la reputación, sino que el símbolo puede convertirse en un icono de una reputación existente*”.

“Overtourism” y disminución de la calidad de vida

En el ámbito del *destination branding* (desarrollo del *place branding* con un enfoque turístico), la marca de lugar puede tener tanto éxito que surgen problemas como el “*overtourism*” (“sobreturismo” en español). Este término hace referencia al fenómeno de la masificación turística producida por el aumento de la popularidad de un destino y acarrea aspectos negativos como el deterioro del medio ambiente o de elementos patrimoniales. El turismo masivo afecta tanto a las zonas urbanas como a los espacios naturales. Un ejemplo son las largas filas de turistas que se formaron en el Monte Everest durante la temporada de ascenso en 2019, provocando un aumento de basura y de muertes.

Al mismo tiempo, el aumento de turistas debido al éxito de la estrategia de branding de un destino provoca la indignación de los residentes, quienes ven perjudicada su calidad de vida. Desde el punto de vista económico, los residentes no siempre se benefician del dinero que genera el turismo ya que una parte de él se destina a grandes empresas internacionales como, por ejemplo, a las cadenas hoteleras (Skinner, 2021). Además, los residentes soportan problemas como el aumento de la delincuencia, la privatización de espacios públicos o la congestión de tráfico, entre otros.

Críticas al *place branding*

Por un lado, los países en desarrollo se muestran críticos ante el *place branding* al considerarlo una manifestación capitalista que deja de lado a los países más pobres. San Eugenio Vela (2012) lo niega argumentando que el *place branding* trata de asegurar que el público en general tiene una imagen justa y real de un territorio, independientemente de sus posibilidades económicas.

Además, autores como Skinner (2021) critican que las prácticas de *place branding* se centran demasiado en el éxito económico, lo que lleva a plantearse si debemos tratar a las comunidades como mercados, si debemos vender la ciudad y si debemos juzgar el éxito de los lugares en función de criterios puramente económicos.

Por otro lado, se critica que el *place branding* no involucra por completo a todas las partes interesadas del lugar (Skinner, 2021), de modo que el branding de lugar se elabora de arriba abajo en lugar de crearse de forma participativa y de abajo arriba (Hudak, 2019).

1.7. LAS 4 R'S DEL PLACE BRANDING

Aitken y Campelo (2011) desarrollaron el modelo de las 4 “R’s” (por sus siglas en inglés): *relationships*, *responsibilities*, *rights* y *roles*. Este modelo explica la interacción entre personas y lugares, y su influencia sobre el proceso de desarrollo de una *place brand*. El objetivo es comprender la estructura social, el sentimiento de pertenencia en un lugar y el papel de la propiedad.

Como muestra la Figura 1.2, el modelo se representa mediante un gráfico circular porque sus elementos están relacionados entre sí.

Figura 1.2. - Las 4 R's del *place branding*



Fuente: Aitken y Campelo (2011)

Las Relaciones (*relationships*) se consideran el eje fundamental que une a la comunidad, le da un sentido de pertenencia y garantiza que se mantenga fuerte y flexible. Además, juegan un papel clave en el modo en que las personas se ven a sí mismas y su conexión con su lugar. Para los autores, a través de la creación de vínculos entre familias y de historias que se transmiten entre generaciones, el lugar adquiere una identidad propia y se construyen nuevas perspectivas de futuro. Por su parte, las Responsabilidades

(*responsibilities*) hacen referencia a la responsabilidad a nivel individual y colectivo para conservar la comunidad. Es decir, cuidar tanto las relaciones humanas (esfera orgánica) como los recursos naturales y el terreno (esfera inorgánica) para transmitir una buena imagen del lugar. Los Derechos (*rights*) son el resultado de la estructura de la sociedad basada en el respeto del espacio individual de cada personal y están ligados a cada miembro que pertenece a un lugar. Por último, los autores explican que los Roles (*roles*) se refiere a roles que individuos y familias desempeñan tanto en el contexto de sus propios núcleos sociales como en el de la comunidad. Cada miembro los hereda de sus antepasados y debe hacer que duren para siempre. Este elemento es el que más interactúa con el resto, ya que los roles generan la expectativa de ser responsables tanto con los deberes y derechos individuales, como con el lugar y sus habitantes. En palabras de Aitken y Campelo (2011), “*los roles y responsabilidades contribuyen a que las relaciones dentro de la comunidad sean transparentes, respetables y valiosas*”. Todos estos elementos interrelacionados otorgan a la comunidad un sentido de lugar y un carácter distintivo.

1.8. EL HEXÁGONO DE IDENTIDAD COMPETITIVA DE ANHOLT

En su libro titulado *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions* (2007), el experto en marcas de lugar e impulsor del concepto de *place branding*, Simon Anholt, ha introducido el término identidad competitiva (*competitive identity*, en inglés) para enfrentar el escepticismo existente al vincular el término ‘branding’ a los territorios. Además, pretende resaltar que la gestión de una marca de lugar está más relacionada con la diplomacia pública que con el marketing y la promoción.

Según Anholt (2007), una reputación sólida resulta de una buena gestión del territorio y depende de seis dimensiones que representa en su conocido “*Hexágono de la Identidad Competitiva*”: turismo, marcas de exportación, política interna y externa, cultura y patrimonio, inversión e inmigración y población. Esta herramienta permite medir el potencial y la calidad de la imagen de marca de un territorio, al igual que indicar cómo perciben los consumidores el carácter y la personalidad de la marca. Los resultados

permiten establecer comparaciones entre países y, por tanto, es la herramienta utilizada para desarrollar *The Anholt-Ipsos Nation Brands Index (NBI)*.

Figura 1.3. - Hexágono de Identidad Competitiva



Fuente: Adaptado de Anholt (2007)

Veamos ahora cada dimensión por separado:

- Turismo: mide el nivel de interés general que existe por conocer el país y el atractivo de sus recursos naturales y turísticos.
- Marcas de exportación: imagen que ofrecen los productos y servicios de un país al exterior. Las exportaciones de marca son una de las vías más eficaces para construir y mantener la imagen nacional.
- Política interna y externa: mide la opinión pública acerca de la política y honestidad del gobierno, así como la percepción de su compromiso con la pobreza o el medio ambiente, entre otros.
- Cultura y patrimonio: indica la percepción global de la imagen cultural que ofrece el país y el patrimonio que posee.
- Inversión e inmigración: determina el poder del país para atraer residentes, trabajadores o estudiantes y cómo se percibe su calidad de vida y el entorno empresarial.
- Población: mide la reputación de quienes habitan y conviven en un lugar desde el punto de vista de su nivel de competencia, apertura mental, amabilidad y otras cualidades.

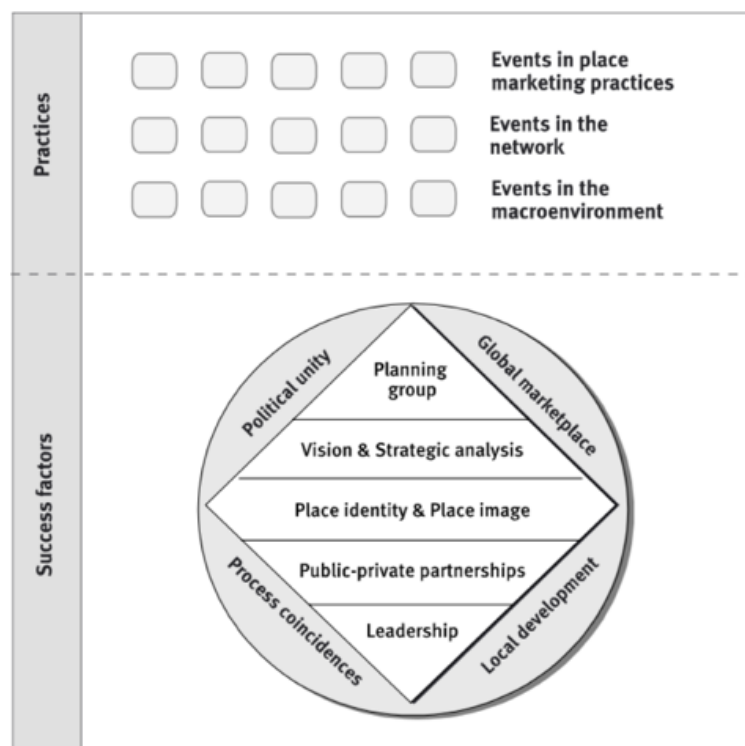
A la hora de comunicar su estrategia, si la marca de lugar consigue alinear estas dimensiones de forma eficaz, la estrategia puede marcar una gran diferencia tanto en la confianza interna como en el rendimiento externo del lugar.

1.9. FACTORES DE ÉXITO

Antes de profundizar en el tema, conviene recordar que, a pesar de no ser estrictamente sinónimos, la documentación sobre el *place branding* no tiende a distinguir claramente entre marketing y branding, haciendo referencia a ambos términos sin diferencias significativas de contenido. Por ello, este apartado hace alusión al *place marketing*.

En su tesis doctoral acerca de este campo, Rainisto (2003) redactó un estudio sobre los factores de éxito más críticos para el *place marketing* y la creación de marcas, y cómo podrían utilizarse en el desarrollo de lugares. Como resultado, el autor elaboró un esquema teórico formado por dos perspectivas: las prácticas (actividades generales del *place marketing*) y los factores de éxito. En el presente trabajo nos centramos en la segunda.

Figura 1.4. - Factores de Éxito del *place marketing*



Fuente: Rainisto (2003)

El marco está compuesto por nueve factores de éxito para las prácticas de marketing de lugares que están vinculados entre sí. Los factores dentro del prisma representan los elementos en los que normalmente puede influir de forma activa un lugar, así como su capacidad de organización, mientras que los factores fuera del prisma indican y ayudan a combatir los retos del entorno. Examinaremos brevemente ahora cada factor de forma individual:

- Grupo planificador

Se trata del órgano encargado de la planificación y la ejecución de las prácticas de marketing de lugares. Sus tareas incluyen examinar la situación del lugar utilizando, por ejemplo, un análisis DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) para, después, desarrollar una visión y un plan de acción a largo plazo.

- Visión y análisis estratégico

La visión es la percepción del lugar sobre su futura posición a largo plazo en el mercado de lugares. Con una visión clara, el lugar describe hacia dónde se dirige y define sus objetivos y estrategias. Por su parte, el análisis estratégico es un examen detallado de los elementos de información estratégica para el desarrollo de un plan estratégico (Rainisto 2003) que facilite el desarrollo de una ventaja competitiva con la que poder diferenciarse de la competencia.

- Identidad e imagen del lugar

La identidad y la imagen del lugar son dos conceptos clave en el *place branding* que detallaremos en profundidad más adelante. La identidad del lugar es un conjunto único de asociaciones de marca del lugar que se quiere que se perciba (Rainisto, 2003), mientras que la imagen de un lugar es la suma de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de un lugar (Kotler et al. 1999). Para alcanzar una imagen positiva y sólida se necesita establecer una identidad de lugar clara y coherente que fije las bases para la construcción de la imagen de lugar en la mente del público objetivo.

- Asociaciones público-privadas (*PPP*, en inglés)

Implica la colaboración entre el sector público y los agentes del sector privado. Esto se relaciona con la necesidad de implicar a las partes interesadas en el proceso de creación

de la marca de lugar. Las asociaciones de los ciudadanos con los líderes empresariales y políticos son fundamentales para competir con éxito con otros lugares.

- Unidad política

De acuerdo con Rainisto (2003), es el consenso entre los responsables políticos sobre los asuntos públicos en general para evitar poner en riesgo el éxito del proceso de formación de la marca de lugar y, con ello, el desarrollo del lugar.

- Mercado global y desarrollo local

El mercado global es el escenario internacional en el que compiten los lugares, mientras que el desarrollo local se refiere a la gestión y formulación de cambios a nivel interno. En el *place branding*, la perspectiva global y local están estrechamente vinculadas ya que, para conseguir el desarrollo de los lugares, se necesita combinar una fuerte actividad de desarrollo local con un enfoque internacional.

- Coincidencias de proceso

Se trata de sucesos simultáneos, destacados y fortuitos que tienen lugar durante el proceso de *place branding*. Las coincidencias de proceso pueden ser positivas o negativas, pero, de cualquier forma, afectan al rendimiento de los lugares para tener éxito.

- Liderazgo

Citando a Rainisto (2003), en el ámbito de los lugares, el liderazgo es “*la capacidad holística de la gestión de lugares para dirigir el complejo proceso, formar las estrategias adecuadas y obtener el poder de organización*”. El sector público suele ocupar el papel de líder en la construcción de la marca de lugar y, entre sus obligaciones, tiene que reunir a las partes interesadas de manera que puedan ser escuchadas y comprendidas. Un buen liderazgo es la clave del éxito de los proyectos de marca de lugar.

CAPÍTULO 2: PROCESO DE DESARROLLO DE UNA PLACE BRAND

2.1. LUGARES COMO MARCAS Y PRODUCTOS

El *place branding* permite que un lugar o territorio funcione como una marca para sus productos o como un producto en sí. En el primer caso, los nombres de los países equivalen a marcas y se utilizan para promocionar los productos que ofrece. Esto produce asociaciones en la mente de los consumidores que aumentan o disminuyen el valor percibido del producto e influyen en las decisiones de compra. Desde el otro ángulo, los lugares o territorios pueden ser “marcados” aplicando técnicas de branding y otras estrategias de comercialización, como si se trataran de un producto.

2.1.1. Efecto país de origen

Los nombres de los países tienen un impacto en las actitudes hacia los productos, dando lugar a lo que se conoce como efecto país de origen (*COO*, en inglés). Bilkey y Nes (1982) lo definen como el grado de influencia de la procedencia de un producto en la decisión de compra de los consumidores. Dependiendo del país que se trate, el resultado de este efecto será positivo o negativo y en mayor o menor medida.

Las investigaciones sobre el tema demuestran que los consumidores utilizan la etiqueta de país de origen o “*made in*” como indicador de calidad, apoyándose en la reputación y el valor de la marca país. En consecuencia, productos con la etiqueta “*made in Germany*” o “*made in Switzerland*” son considerados de alta calidad. Cuando se trata de marcas globales muy bien posicionadas, como, por ejemplo, Adidas, la información sobre el país de origen es menos relevante si existen otros indicadores de calidad (Kotler y Gertner, 2002).

Por otro lado, algunos estudios demuestran que el etnocentrismo y la enemistad son dos elementos que repercuten en la percepción de la calidad de un producto, aunque de formas diferentes (Kotler y Gertner, 2002). Un consumidor etnocentrista prefiere productos de su propio país al considerarlos superiores y rechaza los procedentes de otros países. Por su parte, la enemistad con una nación extranjera es un constructo compartido por los ciudadanos del país y afecta negativamente a la compra de sus productos.

2.1.2. Comercialización de países

Los lugares o territorios se esfuerzan por encontrar fuentes de ventaja competitiva para competir en el mercado por los turistas, las fábricas, las empresas y las personas con talento. Por esta razón, resulta necesario emprender procesos deliberados de *place branding* con un enfoque de gestión estratégica.

La gestión estratégica de un lugar se refiere a la mejora de la posición de un país en el mercado mundial (Kotler y Gertner, 2002). En primer lugar, implica realizar un análisis DAFO para determinar sus principales puntos fuertes y débiles e identificar las oportunidades y amenazas. Asimismo, requiere la participación de todas las partes interesadas (gobierno, ciudadanos y empresa) con una visión compartida. Por último, implica gestionar la imagen, los atractivos, las infraestructuras y las personas ya que pueden afectar a la percepción del lugar por parte del público objetivo. En las siguientes líneas se indican diferentes tareas para la gestión de la marca de lugar.

- Gestionar la imagen

A la hora de diseñar una estrategia de *place branding*, conviene evaluar la imagen del lugar y compararla con la de sus competidores. Kotler et al. (1993) entienden la gestión estratégica de la imagen como:

“El proceso continuo de investigación de la imagen de un lugar entre sus públicos, la segmentación y orientación de su imagen específica y sus públicos demográficos, el posicionamiento de los beneficios del lugar para apoyar una imagen existente o crear una nueva imagen, y la comunicación de esos beneficios a los públicos objetivo”.

Mejorar la imagen de un lugar puede suponer un reto debido a la existencia de elementos incontrolables como las catástrofes, las crisis o la agitación política. La difusión de información en los medios de comunicación también es difícil de controlar. En muchas ocasiones, el error radica en intentar corregir la imagen del lugar sin solucionar los problemas que la originaron. Una solución para luchar contra imágenes no deseadas es crear nuevas asociaciones positivas que sustituyan a las antiguas. En cualquier caso, la imagen debe adecuarse a la realidad, ser creíble, sencilla, atractiva y distintiva (Kotler y Gertner, 2002).

- Atraer turistas

El sector turístico es el eje central de la economía de muchos países ya que genera puestos de trabajo, aumenta la recaudación fiscal y favorece la exportación de productos locales. A pesar de estos beneficios, el turismo es objeto de críticas por la degradación del medio ambiente y el peligro para las culturas locales (Kotler y Gertner, 2002).

Actualmente, la competencia en el sector es muy elevada. Por ello, en su esfuerzo por atraer turistas, los lugares tienen que analizar cuidadosamente el entorno competitivo y comprender qué buscan los turistas. Asimismo, deben definir de forma clara qué quieren comerciar y a quién. Todo ello facilita la creación de una imagen y una marca basadas en la realidad del lugar.

- Atraer a empresas

Los esfuerzos de *place branding* permiten atraer fábricas e inversiones empresariales que generen nuevos puestos de trabajo y crecimiento económico, beneficiando de forma general la economía de un territorio (Kotler y Gertner, 2002). Con este fin, los territorios tienen que conocer qué buscan y cómo seleccionan sus ubicaciones las empresas, proporcionando información precisa y fiable. Algunos estudios demuestran que los aspectos más decisivos a la hora de ubicar una empresa son la proximidad a los consumidores o proveedores, la existencia de mano de obra cualificada y la confianza en la administración (Kotler y Gertner, 2002). Ofrecer incentivos financieros también influye en la atracción de empresa. Ahora bien, es preciso analizar previamente el coste que supone ofrecer estos incentivos para evitar incurrir en pérdidas.

2.2. MARCA, IDENTIDAD, IMAGEN Y EXPERIENCIA

Una marca es, por definición, una red de asociaciones en la mente de los consumidores (Keller y Lehmann, 2006) que se generan mediante un conjunto de elementos emocionales, funcionales y estratégicos. En consecuencia, cuando pensamos en un producto o servicio, tenemos una imagen y una percepción sobre él que influye en nuestras decisiones de compra. Lo mismo ocurre con un lugar.

El *place branding* está estrechamente relacionado con el concepto general de marca y, en especial, con la esencia de una marca más allá de sus aspectos visuales. En palabras de Braun (2008), una marca de lugar (*place brand*, en inglés) es una construcción simbólica utilizada para añadir significado o valor a un lugar con el fin de distinguirlo del resto. Se trata de una red de asociaciones en la mente de los consumidores basada en la expresión visual, verbal y de comportamiento de un lugar, plasmada a través de los objetivos, la comunicación, los valores, el comportamiento y la cultura general de los grupos de interés del lugar y el diseño global del mismo (Zenker y Braun, 2010) y representa una promesa de valor que debe basarse en la realidad (Baker, 2019).

Una *place brand* busca crear y transmitir una identidad que aumente el atractivo del lugar (Rainisto, 2003) y establecer un vínculo con los consumidores externos e internos. Cuando la marca es sólida, crea conexiones emocionales porque representa una identidad y da lugar a una buena reputación (Plumed, 2011). En el desarrollo de una *place brand*, la importancia no recae en los aspectos físicos o las características concretas del lugar, sino en cómo se percibe en la mente del público objetivo. En relación, tales percepciones pueden diferir debido a las diversas perspectivas e intereses de los grupos objetivo (Braun et al., 2013). Por otro lado, la marca debe comunicar de forma fiel la realidad de un lugar para evitar crear percepciones excesivamente inducidas. Para construir una marca de lugar, es necesario elaborar una estrategia que defina qué representa el lugar, qué le hace especial, en qué quiere convertirse y qué acciones priorizar para conseguirlo (Baker, 2019). Además, una buena estrategia de marca proporciona una guía a largo plazo y permite comunicar la marca de forma coherente y unificada.

El proceso de creación de una marca de lugar se basa en la identificación del vínculo entre la identidad, la imagen y la experiencia que la marca transmite a los clientes. Es por eso por lo que dentro de este apartado se explican los conceptos esenciales que influyen a la hora de establecer una marca de lugar: identidad, imagen y experiencia.

En primer lugar, la identidad de marca es el conjunto único de asociaciones que aspira a crear o mantener el estrategia de la marca y que representa el propósito de esta (Aaker, 1995), es decir, cómo quiere el estrategia que se perciba la marca. Las características tangibles e intangibles de una marca establecen su identidad, la cual debe ser clara y

coherente para que las marcas se conviertan en referencias sólidas para los consumidores (Aaker, 1995).

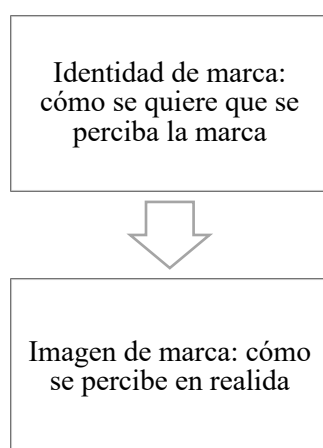
En *place branding* la identidad se entiende como “*un conjunto de elementos y atributos que singularizan a la sociedad que lo habita, entre los cuales destaca la historia, las tradiciones y la cultura, teniendo en cuenta que esa misma identidad se ha formado a partir de unos determinados procesos sociales*” (Camprubí, 2009, citado en San Eugenio Vela, 2013). Para ser percibido como superior por los usuarios, un lugar debe diferenciarse mediante una identidad de marca única. Paralelamente, con el fin de aumentar su capacidad de atracción, se hace necesario aclarar la identidad central de la marca y alinear los esfuerzos de comunicación con la misma (Rainisto, 2003). De acuerdo con Hanna y Rowley (2013), establecer la identidad es la etapa central del proceso de creación de una *place brand* porque permite el reconocimiento, la diferenciación y la comercialización de los territorios. En este sentido, origina una ventaja competitiva para la marca de lugar en el contexto global actual.

Por su parte, la imagen de marca es tanto el resultado como la interpretación de la identidad de marca. Se puede definir como el conjunto de todas las percepciones y creencias que tiene un individuo sobre una marca. En palabras simples, la imagen de marca es la percepción de la marca en la mente del usuario. La imagen es un elemento intangible y subjetivo ya que cada individuo entiende y percibe la marca de una determinada manera.

Aplicado a los lugares, la imagen se centra en la percepción de las personas en relación con el lugar y la marca. La imagen de marca de un lugar es una comprensión que se produce en la mente de los usuarios a partir de la identidad de marca de un lugar (Braun et al., 2013). En palabras de Kotler et al., (1993) es “*la suma de creencias, ideas e impresiones que las personas tienen de un determinado lugar*”. Anholt (2007) la relaciona con la reputación del territorio, indispensable en el comportamiento y la decisión final de los individuos. Por tanto, una imagen positiva y sólida puede suponer una ventaja competitiva potente y distintiva para un lugar.

Según San Eugenio Vela (2013), existen dos tipos de imagen territorial: la imagen proyectada y la imagen percibida. La primera se produce al aplicar herramientas de marketing con el fin de establecer en la mente del público objetivo una imagen de marca de lugar previamente deliberada. En cambio, la imagen percibida tiene que ver con la percepción que tiene el público objetivo sobre el territorio. Puede desarrollarse *a priori*, *in situ* o *a posteriori*, dependiendo de si se formaliza antes de visitar el territorio, en contacto con el territorio o tras haber visitado el territorio. Cuando se aplica la estrategia de *place branding*, se debe establecer una relación congruente entre la imagen proyectada y la imagen percibida. Para ello, resulta importante que la imagen proyectada esté en consonancia con la identidad del territorio y divulgue la realidad presente o en construcción.

Figura 2.1. - De la Identidad de Marca a la Imagen de Marca



Fuente: elaboración propia

A estos elementos cabe agregar otro igualmente poderoso para fomentar la reputación y el compromiso con el lugar: la experiencia de marca. Esta se define como la fuente de información personal sobre la que los individuos fundamentan futuras decisiones (Chinomona, 2013). La experiencia de la marca de lugar se forma en tres fases. Primero, la experiencia previa al lugar, influida por la imagen que se tiene del mismo, seguida de la experiencia real del lugar y, por último, la experiencia posterior al lugar, basada en los recuerdos (Allen, 2007). Así pues, resulta importante crear una experiencia de marca atractiva fuera del lugar físico, para enriquecer la experiencia previa y posterior. El avance en las tecnologías de la información y comunicación facilita esta tarea, pero es

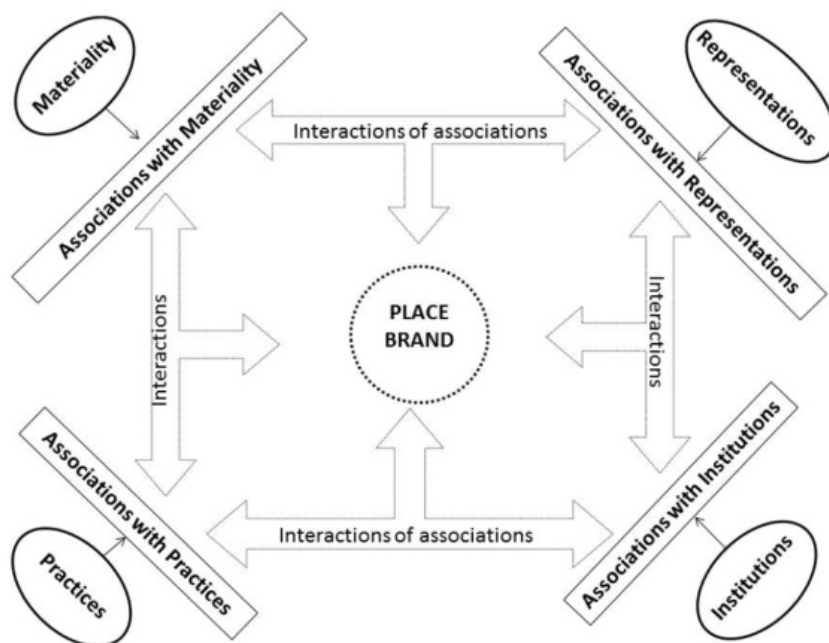
igualmente necesario motivar a las partes interesadas a apoyar, organizar y transmitir la experiencia de marca (Hanna y Rowley, 2013).

En definitiva, ante la existencia de un mercado global y homogeneizado, cada vez es más importante crear una *place brand* para la diferenciación territorial. Según Gertner (2004), solo aquellos lugares que brinden cualidades y diferencias únicas con respecto a otros competidores se conservarán en el futuro. Al contrario, los estados sin marca enfrentarán muchas dificultades para disponer de consumidores, capital, inversión, talento, intercambio cultural y atención en el mundo (Anholt, 2007).

2.3. FORMACIÓN DE UNA MARCA DE LUGAR

Es preciso entender el proceso de formación de la marca de lugar desde la perspectiva de la “marca como red de asociaciones” (Kavaratzis y Kalandides, 2015) en la mente de los individuos. Esto implica que las asociaciones de los lugares interactúan entre sí y cambian constantemente a medida que se experimenta la marca de lugar. En consecuencia, las marcas de lugar son continuas, múltiples, abiertas y bastante impredecibles, existiendo varias versiones válidas de la marca de lugar.

Figura 2.2 - Proceso de Formación de la Marca de Lugar



Fuente: Kavaratzis y Kalandides (2015)

La Figura 2.2 describe el proceso de formación de la marca de lugar propuesto por Kavaratzis y Kalandides (2015), en su intento por cambiar la visión del *place branding* hacia una mejor aplicación.

La formación de la marca de lugar es un proceso progresivo, desde los elementos del lugar hasta la marca de lugar sintetizada. Los óvalos del exterior representan los componentes del lugar: materialidad, prácticas, representaciones e instituciones (Läpple, 1991, citado en Kavaratzis y Kalandides, 2015). A medida que los individuos se encuentran con los componentes del lugar, se forman asociaciones en sus mentes (rectángulos) que interaccionan entre sí de forma constante y compleja (flechas). Mediante este conjunto de interacciones, los individuos interiorizan sus asociaciones dando lugar a la marca de lugar (círculo interior).

Los individuos entran en contacto con los componentes del lugar cuando experimentan el lugar, pudiendo ser una experiencia directa (de primera mano) o indirecta (a través de otras personas). Asimismo, el origen de las asociaciones determina su influencia y fuerza, siendo posible que algunas asociaciones estén más extendidas o sean más duraderas. Por otro lado, los individuos asocian determinados elementos constitutivos del lugar con la marca del lugar dependiendo de las posibles funciones que el lugar cumpla para ellos, como, por ejemplo, lo que les hace sentir o lo que aporta a su vida. De este modo, el proceso de formación de marcas de lugar se basa en las formas únicas en que las personas utilizan los diferentes componentes del lugar para crear sus asociaciones y en las formas únicas en que estas asociaciones interactúan entre sí y, por tanto, cambian constantemente.

2.4. IMPORTANCIA DE LAS PARTES INTERESADAS Y ENFOQUE PARTICIPATIVO

La literatura sobre *place branding* subraya que la propiedad de una marca de lugar pertenece a varios stakeholders. Por ende, es importante implicar a las partes interesadas en la elaboración, el desarrollo y la gestión de la marca de lugar para reforzar la identidad del lugar y crear valor de marca. Sin embargo, en la práctica, la cooperación de las partes interesadas es débil y la marca de lugar se gestiona de arriba abajo (Hudak, 2019).

El enfoque participativo del *place branding* entiende la creación de la marca de lugar como un proceso de diálogo, debate y respuesta entre las partes interesadas internas y externas (Kavaratzis y Hatch, 2013) para definir su significado. De esta manera, se comparte el significado, la propiedad y el control de la marca de lugar. Dentro del enfoque de marca participativa se ha desarrollado el concepto de co-creación de la marca, según el cual las marcas son co-creadas por una multitud de personas que las encuentran y se apropian de ellas (Braun et al., 2013). Igualmente, el valor de marca es co-creado por las partes interesadas (Szondi, 2010) a través de relaciones en red e interacciones sociales (Kavaratzis, 2012). Este concepto de co-creación coincide con la lógica dominante del servicio (Vuorinen y Vos, 2013) que explica la creación de valor de marca mediante intercambios entre los distintos actores. De acuerdo con lo expuesto, Vuorinen y Vos (2013) agrupan en cuatro categorías las relaciones con las partes interesadas: los proveedores de servicios primarios (el sector empresarial e industrial y los empresarios locales), los proveedores de servicios de infraestructura (el gobierno), los medios y actores de comunicación y los clientes del lugar (los visitantes y residentes).

En su obra, Sarabia-Sánchez y Cerda-Bertomeu (2016) consideran que los principales stakeholders del *place branding* son el sector público, el sector privado y la sociedad civil. El sector público comprende el conjunto de organismos administrativos controlados por el Estado y suele ocupar el papel de líder. El sector privado lo integran entidades con ánimo de lucro que participan de forma activa o pasiva en el *place branding*. Desde un papel activo, pueden posicionar sus propias marcas con la ayuda de la marca de lugar, mientras que de forma pasiva la marca de lugar puede beneficiarse de la reputación de estas entidades. Finalmente, la sociedad civil hace referencia al conjunto heterogéneo de individuos o colectivos que forman parte de un territorio. Dentro de este marco, estos autores introducen el concepto de “gobernanza de la marca de lugar”, entendido como el proceso de creación de marca de lugar bajo un enfoque participativo de las partes interesadas, proporcionando una identidad de lugar común y favoreciendo el alineamiento de objetivos.

En relación con las ideas expuestas, la gestión descendente de la marca de lugar limita la participación de los residentes y, en consecuencia, pone en riesgo el éxito del proceso de *place branding*. Autores como Braun, Kavaratzis y Zenker (2013) señalan que los

residentes desempeñan un papel polifacético y crucial en el *place branding*. En primer lugar, los residentes y sus interacciones entre sí y con terceros forman el entorno social de un lugar que, junto con el entorno físico, determina la experiencia del lugar. En este sentido, los residentes son co-creadores de valor. Por otro lado, a través del boca a boca, los residentes pueden fortalecer y comunicar la marca de lugar. Para el público externo, las opiniones de los residentes son una fuente de información informal, auténtica y fiable sobre el lugar. Esto exige la participación de los residentes en el proceso de *place branding* para aumentar su identificación con la marca y, con ello, su responsabilidad en el desarrollo, la gestión y la reputación externa de la misma (Braun et al. 2013). Por último, los residentes son ciudadanos de un lugar y, por tanto, propietarios de la marca de lugar. Bajo este papel, los residentes tienen el derecho de colaborar en el proceso de formación de la marca de lugar y el poder de legitimar las acciones relacionadas con la misma. Si no son tratados como ciudadanos, los residentes pueden sentirse ajenos al significado y a la esencia de la marca de lugar, obstaculizando su otro papel como comunicadores y embajadores.

La participación de las partes interesadas permite aportar diferentes perspectivas e intereses, forjando una identidad de lugar compartida y reforzando la realidad de la marca principal. Ahora bien, un enfoque participativo conlleva retos como decidir la amplitud de la participación o en qué fase de la creación de la marca de lugar se permite participar (Kavaratzis y Kalandides, 2015). Por otro lado, las partes interesadas poseen diversos enfoques, ideas y objetivos que, en ocasiones, pueden ser contradictorios, lo que dificulta establecer una visión y unos objetivos compartidos. Tal como apuntan Houghton y Stevens (2011), a pesar de que la participación de las partes interesadas suscite desacuerdos y debates, también puede generar nuevas perspectivas e ideas.

2.5. MODELOS DE PLACE BRANDING

Para implementar una marca de lugar (*place brand*, en inglés) se necesita un enfoque estratégico basado en la identidad competitiva y en las ventajas relativas del lugar respecto a otros. Sin embargo, un problema al que se enfrenta el *place branding* es que, a pesar de la variedad de autores que abordan el proceso de gestión de la marca, no existe un modelo holístico. En este apartado se presentan diferentes modelos de *place branding*

que adoptan perspectivas diferentes del proceso de creación de marca (Yazdanpanah Shahabadi et al., 2019; Hanna y Rowley, 2013):

- *Beneficial Image Model*. Este modelo se aplica a escala de países y se basa en las percepciones de los usuarios. Los valores de consumo se asocian al concepto de marca, de forma que la imagen óptima de una marca de lugar es aquella que responde a todos los valores y preferencias de los usuarios a la hora de seleccionar un lugar.
- *Relational Network Model*. El modelo contempla el proceso de gestión de marca desde el punto de vista de la relación con todos los grupos de interés. Así, identifica todas las relaciones necesarias para formar el núcleo de la marca de lugar (personalidad, situación, realidad) y las organiza en cuatro tipos: consumidores, infraestructura de la marca, medios de comunicación y servicios primarios.
- *City Image Communication*. Según este modelo, el *place branding* es un modo de comunicación de la imagen de una ciudad. Existen tres tipos de comunicación: primaria (efectos comunicativos del paisaje, infraestructura, estructura y comportamiento), secundaria (comunicaciones de marketing intencionadas) y terciaria (boca a boca). El proceso de gestión de la marca se aborda, pues, bajo la perspectiva de transmitir una imagen unificada, con comunicaciones primarias y secundarias que evocan y potencian las comunicaciones terciarias positivas.
- *Model of Destination Branding*. Modelo complejo y que se apoya en la teoría de marca más que el resto. Su enfoque radica en la construcción de la identidad y la imagen de marca, y parte del reconocimiento de que la creación de una marca de destino es un proceso cooperativo. Además, identifica los componentes de una marca (3As: atributos, afectividad, actitud), así como los procesos de construcción de la marca.
- *7A Destination Branding Model*. Modelo diseñado para proporcionar un proceso de branding en pequeñas ciudades y destinos turísticos. Consiste en un proceso

gradual de siete etapas que se inicia con una evaluación de la situación actual del lugar y pretende potenciar las ventajas de este mediante una estrategia.

- *City Brand Management*. Con el crecimiento económico en el centro, este modelo insiste en identificar la dirección estratégica y las tareas de construcción de la marca. El modelo plantea un proceso gradual atendiendo a cuatro preguntas: ¿Qué somos ahora?; ¿Cuáles son nuestras opciones?; ¿Qué queremos ser?; ¿Qué necesitamos hacer?
- *Place Branding Process*. Este modelo se centra en facilitar un proceso estratégico de *place branding* como proceso de planificación urbana. Su objetivo es crear una nueva imagen en la mente del público para aumentar la competitividad en el plano internacional.
- *The 4D Model of Place Brand Management*. Modelo implementado en Abu Dabi a través del cual se define un marco para crear y gestionar la marca de lugar. Identifica cuatro etapas imprescindibles para una gestión eficaz de la marca de lugar: decidir, diseñar, entregar y determinar.
- *The Strategic Place Brand Management Model (SPBM)*. Este último modelo se basa en examinar otros modelos para reconocer sus carencias estratégicas y ofrecer una perspectiva global e integradora de la gestión de la marca de lugar. Sus componentes clave son: evaluación de la marca, compromiso de los stakeholders, infraestructura (regeneración), identidad de la marca, arquitectura de la marca, articulación de la marca, comunicaciones de marketing, experiencia de la marca y boca a boca.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE NUEVA ZELANDA Y SU MARCA

3.1. NUEVA ZELANDA

En Oceanía, el continente más pequeño del planeta, encontramos Nueva Zelanda, un país con aproximadamente 268.000km² de extensión y una población de 5.090.000 personas (Expansión, 2021). Consta de dos islas principales: la Isla Norte y la Isla Sur, situándose en la primera la ciudad de Wellington, capital del país. En términos económicos, Nueva Zelanda goza de un buen nivel de vida. La cifra de PIB en 2020 fue de 257.382 millones de dólares neozelandeses, de los cuales un 67% corresponde a la industria de los servicios, que ha ido aumentando su peso en la economía del país (Stats NZ, 2021). Por su parte, la industria manufacturera representa una quinta parte de la economía y el sector primario, importante para las exportaciones del país, el resto. El turismo es una pieza fundamental en la economía de Nueva Zelanda. Según datos de 2020, cerca de 3.652.000 turistas extranjeros visitaron el país, el gasto turístico alcanzó los 42.198 millones de dólares neozelandeses y el número de personas empleadas en turismo ascendió a 384.186 (Stats NZ, 2021). A pesar del cierre de fronteras en marzo de 2020 debido a la pandemia de COVID-19, el país ha logrado mantener unas cifras relativamente positivas en comparación con otros años. El turismo nacional, en concreto, ha sido el motor de la recuperación del sector turístico, aunque la disposición de los neozelandeses a visitar su propio país siempre ha sido alta.

Figura 3.1. – Mapa y bandera de Nueva Zelanda



Fuente: Kjrstie (2015)

3.2. INICIATIVAS DE PLACE BRANDING

Desde hace tiempo, Nueva Zelanda aplica las técnicas de *place branding* para construir una marca clara, fuerte y distintiva. Utiliza principalmente su entorno natural para darse a conocer como un lugar remoto con un paisaje impresionante, único y diverso. Asimismo, trata de comunicar sus cualidades y su potencial en materia de innovación y creatividad para crear una imagen ‘ecológica e inteligente’.

Con el fin de estudiar las iniciativas de *place branding* llevadas a cabo, tenemos que remontar al siglo XIX cuando el gobierno colonial intentaba atraer capital, emigrantes y turistas mediante el eslogan promocional “*Scenic Wonderland*” (Hall, 2016). Ya en el año 1901 se inauguró el *Department of Tourist and Health Resort* (Departamento de Turismo y Balnearios), el primer departamento del mundo dedicado a la promoción turística. Durante los años siguientes, fueron muchas las actividades promocionales desarrolladas por diferentes organizaciones nacionales, creando imágenes incoherentes. Esto hizo evidente la falta de coordinación de marca. Por ello, inicialmente se intentó posicionar Nueva Zelanda de forma colectiva como ‘*The Orchard of the Pacific*’ (El Huerto del Pacífico) pero, viendo que ignoraba algunos sectores económicos, se lanzó un nuevo posicionamiento denominado ‘*The New Zealand Way*’. Con ello no sólo pretendían conseguir un mayor desarrollo económico, sino motivar a los propios neozelandeses a “vivir la marca”. Además, se creó *The New Zealand Way Limited* (TNZWL) para reconstruir la imagen fragmentada de Nueva Zelanda. Entre las iniciativas que llevaron a cabo, figura la adopción de los valores de la marca (responsabilidad medioambiental, éxito, diversidad cultural, integridad, innovación y calidad) y el registro del helecho (*fern*, en inglés) como marca comercial e icono nacional (Hall, 2016). Posteriormente, en 1999, se incorporó una nueva identidad corporativa en el departamento de turismo y pasó a llamarse *Tourism New Zealand* (TNZ). Esta organización era, y es actualmente, responsable de la promoción de Nueva Zelanda en el mundo como destino turístico. Hasta entonces, la prioridad en el sector turístico había sido aumentar el número de visitas a corto plazo. Sin embargo, se dieron cuenta de la necesidad de desarrollar y comunicar una marca clara, coherente y centrada en los elementos únicos de Nueva Zelanda (Morgan et al., 2002). Una pieza clave en el intento de construir la marca de lugar de Nueva Zelanda fue el desarrollo de investigaciones previas por medio de encuestas a las partes interesadas, los consumidores y la competencia. Estas investigaciones revelaron que

Nueva Zelanda se percibía como “*un país aburrido, lleno de colinas verdes, ovejas y agresivos guerreros maoríes*” (Morgan et al., 2002). En su intento por cambiar tales percepciones, los responsables de marca identificaron que los activos principales de Nueva Zelanda eran su paisaje, su gente, sus experiencias y su cultura. En base a ello, tomaron la decisión de establecer el “paisaje” como esencia de marca y ‘*The New Pacific Freedom*’ (Libertad del Nuevo Pacífico) como posicionamiento. Además, los valores de la marca elegidos fueron: contemporánea y sofisticada, innovadora y creativa, animada y libre. Finalmente, en julio de ese mismo año, TNZ lanzó la primera campaña global con un mensaje simple pero atractivo: “*100% Pure New Zealand*”. Esta iniciativa tenía como objetivos crear una marca fuerte y global, duplicar los ingresos del turismo en 2005 y recuperar la posición perdida frente a Australia (Morgan et al., 2002). Asimismo, pretendía dar a conocer y posicionar Nueva Zelanda como un destino vacacional único (Bose, 2011). Por lo que se refiere a su diseño, el logo de la campaña se hace distintivo al incluir una imagen de las dos islas y la frase describe la oferta del país como exclusiva (véase en la Figura 3.2.).

Figura 3.2. - Campaña de marca de lugar lanzada en Nueva Zelanda en 1999



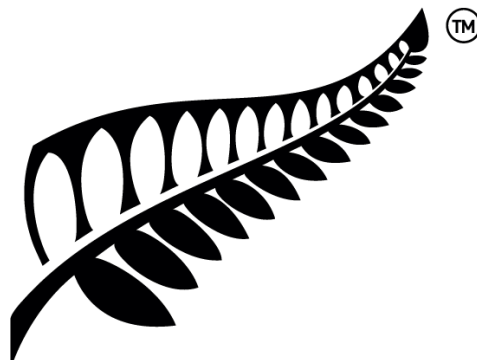
Fuente: Google (2019)

De esta marca de destino se derivó una imagen ‘ecológica’ del país que beneficiaba al sector turístico y a la exportación de productos primarios, pero contradecía la imagen de ‘país innovador’ deseada por otros sectores. Así, en 2002, se diseñó el ‘*Growth and Innovation Framework*’ (Marco para el Crecimiento y la Innovación) para promover la marca de Nueva Zelanda como tecnológicamente avanzada, creativa y exitosa, así como para proyectar el país como un gran lugar para invertir, vivir y visitar (Hall, 2016). Paralelamente, el gobierno trabajó junto con el sector privado para diseñar un programa denominado ‘*Brand New Zealand*’ con el fin de mejorar la marca nacional de Nueva Zelanda y apoyar a sectores clave, más allá del turismo. En relación, en 2004 se registró

“*New Zealand New Thinking*” y mediante el uso común del helecho, icono principal de ‘*Brand New Zealand*’, comunicaban al exterior mensajes de marca coherentes que consistían en (Hall, 2016):

- Nueva nación del pacífico. Nación joven cuyo estilo de vida es excitante y sofisticado.
- Espíritu emprendedor. Repleta de innovadores y emprendedores con un pensamiento novedoso, creativo y no convencional.
- Globalmente conectada. Capacidad de encajar en los mercados internacionales y de aportar valor.
- Ingeniosa. Nación con recursos que ha sabido superar retos a lo largo de su historia.
- Espacio y apertura. Libertad de expresión, creatividad y claridad.

Figura 3.3. - El helecho de Nueva Zelanda: icono nacional y marca comercial



Fuente: The New Zealand Fernmark Licence Programme (2021)

Como resultado de las iniciativas mencionadas anteriormente, ‘*Brand New Zealand*’ con su icono del helecho se convirtió en la marca paraguas bajo la que se reunían las marcas “*100% Pure New Zealand*”, dedicada al turismo, y “*New Zealand New Thinking*”, orientada a la innovación. El objetivo de la integración de ambas marcas era combinar las percepciones de paisajes verdes y limpios con creatividad, innovación y avances tecnológicos para crear una imagen ‘ecológica e inteligente’. En cuanto a la gobernanza, las agencias del gobierno *Tourism New Zealand* (TNZ) y *New Zealand Trade and Enterprise* (NZTE) compartían la propiedad de la marca paraguas y, a su vez, cada una se ocupaba de su propia campaña de marca. Pese a los esfuerzos realizados, cada vez era más evidente el éxito de la marca de destino “*100% Pure New Zealand*”. Este éxito se vio reforzado con el cambio de gobierno ya que decidieron establecerla como marca

matriz (Hall, 2016). En 2003, el posicionamiento de la marca de destino pasó a ser ‘*Being at One*’ y la esencia de marca la “conexión”. Estas modificaciones realizadas por TNZ pretendían alcanzar a aquellos consumidores que quieren salir de la rutina, vivir experiencias auténticas e integrarse con las culturas locales (Pritchard et al., 2004).

Posteriormente, en 2012, se desarrolló un nuevo proyecto de marca denominado ‘*New Zealand Story* (NZS)’, que sigue vigente en la actualidad. Su gestión corre a cargo de NZ Story Group, que forma parte de la agencia gubernamental *New Zealand Trade and Enterprise* (NZTE) e integra a miembros del sector público y privado. Este programa expresa quiénes son los neozelandeses y cómo quieren ser percibidos (New Zealand Story, 2020) a través de un relato convincente sobre Nueva Zelanda basado en sus valores y compartido entre todos los sectores, públicos y privados (véase Tabla 3.1.).

Tabla 3.1. - Relato central y valores de ‘*New Zealand Story* (NZS)’

Turismo	Educación	Inmigración	Inversión	Negocios/Comercio	Diplomacia
Relato central					
Ko tātou enei - es lo que somos: Nueva Zelanda es una nación creativa e ingeniosa, que cuida de las personas, el lugar y el planeta.					
Valores					
<u>Kaitiaki</u> Somos guardianes que cuidan de las personas, el lugar y el planeta. Nación progresista que intenta no dañar lo que es precioso.					
<u>Ingenio</u> Dotados de un espíritu de exploración, aventura y creatividad, convertimos las ideas en realidad y resolvemos lo que otros no hacen.					
<u>Integridad</u> Cumplimos con lo que decimos y hacemos lo correcto. Esto proporciona la confianza que respalda nuestra buena reputación.					

Fuente: Adaptado de New Zealand Story (2020)

Asimismo, proporciona un conjunto herramientas de comunicación que faciliten su difusión de forma coherente para aumentar su reputación mundial. Por otro lado, se encarga de conservar la marca de destino “*100% Pure New Zealand*” y de proteger el helecho como marca comercial e icono nacional. En relación con la marca comercial, NZ Story Group dirige el programa de licencias FernMark con el fin de promocionar y proteger los productos y servicios neozelandeses a nivel mundial. Este programa autoriza a las empresas el uso de la marca comercial FernMark, que comunica el país de origen de un producto y reconoce oficialmente su conexión con Nueva Zelanda. El helecho se utiliza como logotipo porque es un símbolo neozelandés fácilmente reconocible, que

transmite confianza al público y representa la historia del país. Por ende, los consumidores perciben una historia de marca coherente y pueden verificar la autenticidad de los productos.

3.3. MARCA DE DESTINO "100% PURE NEW ZEALAND": PLANIFICACIÓN, PÚBLICO OBJETIVO, PARTES INTERESADAS, COMUNICACIÓN, RETOS Y EXPERIENCIA DE MARCA

Como hemos visto, la marca de destino "100% Pure New Zealand" se ha convertido inconscientemente en la marca nacional del país para impulsar tanto el turismo como el comercio y el desarrollo de la economía en general. Su éxito se debe a la planificación previa apoyada en investigaciones y al buen uso de los recursos disponibles, así como a la colaboración de las partes interesadas y a la comunicación coherente del mensaje. No obstante, como en cualquier proyecto, no se trata de un camino linear y fácil, teniendo que hacer frente a algunos retos. Para obtener una idea completa de la estrategia de *place branding* llevada a cabo por Nueva Zelanda, en estas líneas hablaremos sobre las investigaciones y los grupos objetivos derivados de ellas, el enfoque participativo y las actividades de comunicación, puesto que considero que son los elementos principales que han fomentado el buen funcionamiento de la marca de destino. Asimismo, señalaremos los retos a los que se enfrenta la marca de destino y, por último, conoceremos la experiencia de marca derivada de sus esfuerzos.

3.3.1. Investigaciones y grupos objetivo

El primer paso en el proceso de *place branding* fue la realización de una amplia investigación, lo que permitió a los encargados de marca construir una marca valiosa y relevante para los consumidores actuales y potenciales. Según las investigaciones, Nueva Zelanda es un país atractivo para los siguientes segmentos: mochileros y jóvenes; profesionales adinerados que han viajado mucho; familias con hijos mayores; personas viajeras que buscan algo diferente (Morgan et al., 2002). Además, el grupo objetivo más importante para la marca de destino eran los denominados "viajeros interactivos", es decir, personas jóvenes de cuerpo y alma con ansias de viajar, buscar nuevas experiencias y disfrutar de nuevos destinos. Para Bell (2008), la marca de destino "100% Pure New Zealand" se dirige a los mochileros con una estancia media de 30 días y que visitan el

país para interactuar con el paisaje y la cultura local. Por su parte, Bose (2011) señala que el turista ideal de Nueva Zelanda se caracteriza por:

- Ser un viajero habitual
- Querer experimentar una amplia gama de instalaciones turísticas
- Disfrutar interactuando y participando en el entorno natural
- Estar concienciado con el medio ambiente y la cultura
- Ser receptivo a las experiencias exóticas, auténticas y nuevas
- Querer compartir las experiencias con los demás
- Tener actitudes liberales y una mentalidad global

Por otro lado, *Tourism New Zealand* (TNZ) denomina “*Active Considerers*” (Consideradores Activos) a las personas con una alta tendencia a viajar a Nueva Zelanda. Se caracterizan por incluir a Nueva Zelanda entre los cinco países que deben visitar, planear visitar el país en los próximos tres años y aportar un valor alto con su llegada.

3.3.2. Enfoque participativo

Desde el principio, *Tourism New Zealand* (TNZ) sabía que era importante adoptar un enfoque participativo con las partes interesadas para mejorar las relaciones y la colaboración y para la toma de decisiones conjunta. En uno de sus artículos, Morgan, Pritchard y Piggott (2003) sugieren que TNZ ha sido capaz de crear una potente marca de destino gracias al compromiso de varias partes interesadas del sector público y privado. Por un lado, debido a la existencia de 5 macro regiones en Nueva Zelanda, con sus respectivos consejos y organizaciones turísticas, debían trabajar de forma colectiva en el posicionamiento y en la identidad turística para diferenciar cada una de ellas, evitando chocar con la estrategia de marca de destino. Por otro lado, era esencial establecer relaciones con los dos organismos comerciales dominantes en Nueva Zelanda: el Consejo de Operadores Turísticos Receptivos (*Inbound Tour Operators Council*, ITOC) y la Asociación de la Industria Turística (*Tourism Industry Association*, TIA). A nivel internacional, los socios clave eran las aerolíneas Air New Zealand (ANZ) y Qantas. Adquiriendo el papel de líder, TNZ debía orientar y gestionar a las partes interesadas del sector público y privado de forma proactiva para crear asociaciones, así como desarrollar mejores líneas de comunicación entre ellos.

La opinión y los deseos de los ciudadanos también son importantes. Aunque la marca de destino “100% Pure New Zealand” es motivo de orgullo nacional y ha contado con la colaboración de los neozelandeses en numerosas ocasiones, problemas como el “*overtourism*” afectan de forma negativa a la percepción de los neozelandeses. En consecuencia, TNZ trabaja estrechamente con ellos para conocer su postura y tomar medidas que mejoren la experiencia tanto de los turistas como de los neozelandeses. Además, para contar con su apoyo y garantizar la autenticidad de la marca de destino, intenta transmitirles la importancia del sector turístico.

3.3.3. Comunicación de la marca de destino

En *place branding*, la comunicación de la marca refuerza la identidad y la singularidad de un lugar, a la vez que genera conciencia sobre él.

Al principio, la marca de destino “100% Pure New Zealand” se comercializó a través de medios de publicidad tradicional, como la televisión y la prensa, donde se mostraban los diversos paisajes, pueblos, culturas y actividades del país. Con el paso del tiempo, el estilo de los anuncios impresos y de televisión se ha perfeccionado para mostrar al público objetivo que podía ser parte del paisaje y participar en las actividades que estaban viendo (Tourism New Zealand, s.f.). No obstante, hoy en día, el gasto en medios de comunicación tradicionales es muy reducido y los encargados de la marca se centran en crear publicidad simple pero eficaz, aprovechando aquellas oportunidades que benefician la promoción de Nueva Zelanda. Pongamos como ejemplo la campaña ‘*Good Morning World*’ lanzada en 2019, en la que durante un año entero neozelandeses de a pie compartían un mensaje desde su ciudad de origen. Su objetivo era mostrar la simpatía de los ciudadanos junto con el paisaje y las actividades que ofrece el país. Fue, sin duda, una campaña de gran éxito, que logró construir la marca a largo plazo y motivar al público objetivo a corto plazo (Tourism New Zealand, 2020). También cabe destacar la campaña ‘*Stop Dreaming about New Zealand and Go*’, lanzada en 2021 para animar a los australianos a viajar a Nueva Zelanda tras la reapertura de las fronteras.

Figura 3.4. - Publicidad de “100% Pure New Zealand” en 2002

Fuente: Tourism New Zealand (2009)

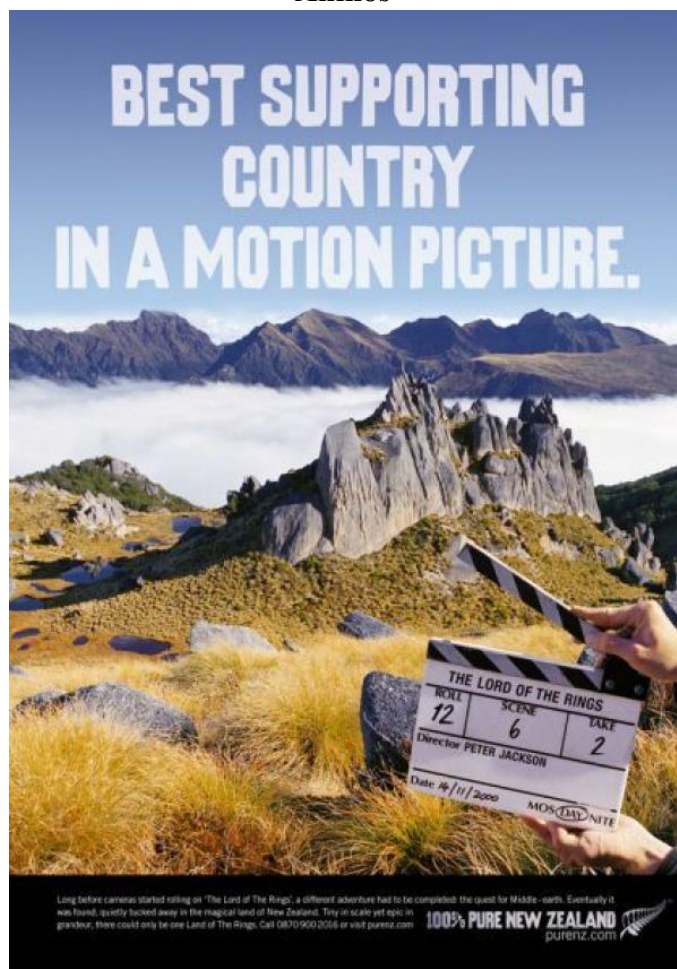
Por otro lado, *Tourism New Zealand* (TNZ) ha aprovechado los avances tecnológicos y la llegada de las redes sociales para efectuar comunicaciones online. En 1999, lanzaron el sitio web www.purenz.com, que más tarde se convirtió en www.newzealand.com y donde podemos encontrar información sobre Nueva Zelanda, así como una gran cantidad de materiales relacionados con diferentes temas: visitar, vivir y trabajar, estudiar o hacer negocios en el país. Cabe señalar que el sitio web ha sido galardonado con numerosos premios por su diseño simple y atractivo y sus elementos interactivos. En 2007, abrieron un canal en YouTube (*Tourism New Zealand, s.f.*) que hoy en día cuenta con más de 670 vídeos acerca de Nueva Zelanda. También se han unido a otras redes sociales como Facebook, con una comunidad que supera los 3 millones de usuarios, o Instagram, donde tienen 1,1 millones de seguidores.

Las relaciones públicas han sido un instrumento clave en la promoción de Nueva Zelanda con el fin de crear relaciones sólidas con la marca de destino “100% Pure New Zealand”. A tal efecto, TNZ ha aprovechado el poder de los medios de comunicación internacionales y las oportunidades de branding que ofrecen los eventos deportivos, culturales y políticos. Así, por ejemplo, en 2003, TNZ organizó diversas actividades de relaciones públicas en sus mercados clave aprovechando la defensa del equipo

neozelandés en la Copa América de vela (Pritchard et al., 2004). “*100% Pure New Zealand*” también se ha utilizado en eventos culturales como el ‘*Māori Art Meets America*’, celebrado en San Francisco en el año 2005, que pretendía acercar el arte y la cultura Māori. Sin embargo, el evento por excelencia que ha permitido atraer una cobertura mediática internacional enorme es el rodaje de la trilogía cinematográfica de ‘El Señor de los Anillos’. Consciente del potencial, TNZ trató de garantizar que los artículos y documentales dedicados a la película incluyeran un elemento promocional de Nueva Zelanda (Pritchard et al., 2004). Igualmente, en 2003, la campaña de la marca de destino se inspiró en la trilogía posicionando a Nueva Zelanda como “el hogar de la Tierra Media”. Esta campaña se ajustaba a la imagen ‘ecológica’ de la marca “*100% Pure New Zealand*” e iba dirigida a turistas jóvenes e independientes, probablemente fans de ‘El Señor de los Anillos’ (Bell, 2008). Para una mayor promoción, en la página web www.newzealand.com se creó una sección exclusiva llena contenido relacionado con la trilogía. En ella podemos encontrar una selección de actividades y tours para descubrir la Tierra Media o visitar el set de grabación real con un recorrido en 360°. Sin duda, TNZ supo aprovechar esta oportunidad y, desde entonces, existe un gran vínculo entre Nueva Zelanda y la trilogía, gracias al cual el país ha sido asociado con la aventura y los paisajes impresionantes.

Gracias al uso de las relaciones públicas y las comunicaciones online, Nueva Zelanda ha creado sólidas relaciones de marca, no sólo para atraer a los visitantes de forma interactiva antes del viaje, sino también para establecer relaciones después del viaje (Pritchard et al., 2004). En general, TNZ ha sabido adaptarse a los cambios y a las nuevas tendencias en los medios de comunicación para asegurar que la marca de destino “*100% Pure New Zealand*” tuviera éxito. Por otro lado, han transmitido un mensaje coherente a través de los diferentes canales de comunicación mencionados, basado en la experiencia única que ofrece el país gracias a sus paisajes, gentes, culturas y actividades. Además, sus esfuerzos se han centrado en comunicar “lo que se siente” en lugar de “lo que tenemos” (Tourism New Zealand, s.f.).

Figura 3.5. - Anuncio de “100% Pure New Zealand” para establecer una conexión directa entre Nueva Zelanda y la trilogía cinematográfica de ‘El Señor de los Anillos’



Fuente: Tourism New Zealand (2009)

3.3.4. Retos de la marca de destino

A diferencia de rivales como Canadá, Sudáfrica, Irlanda o Australia, Nueva Zelanda tiene un presupuesto limitado y no puede gastar grandes cantidades de dinero para comunicar su marca de destino. Asimismo, conseguir una marca fuerte con una pequeña cuota de mercado supone un reto importante. Para solucionarlo, se han centrado en competir por una parte pequeña del mercado, dirigiéndose a los consumidores que disfrutarán al máximo de lo que le país ofrece, y en aprovechar distintos eventos internacionales para conseguir promocionar Nueva Zelanda. Por otro lado, los neozelandeses no comprenden la importancia del sector turístico para la economía del país, ni perciben las numerosas oportunidades profesionales y educativas que ofrece. Así pues, existen pocos neozelandeses interesados en trabajar en el turismo, lo que dificulta asegurar la autenticidad de la marca de destino (Ministerio de Empresa, Innovación y Empleo, 2019).

La localización remota de Nueva Zelanda también supone un reto. Aquellos interesados en viajar a Nueva Zelanda deben tener la capacidad de realizar una estancia larga, de al menos 10 días, y combinar el viaje con el trabajo o los estudios. Además, no es un destino apto para todos los bolsillos, ya que el coste del viaje es elevado. En relación con la distancia, Nueva Zelanda y su marca de destino han recibido críticas por el impacto medioambiental de los viajes en avión, obligatorios para llegar al país, que contradicen la imagen ‘ecológica’ que promueve la marca “*100% Pure New Zealand*”. Paralelamente, el “*overtourism*” provoca daños en el entorno natural. Para hacer frente a esto, el sector turístico se esfuerza por ofrecer un turismo responsable y proteger a las comunidades, las culturas y el entorno natural.

3.3.5. Experiencia de marca

La experiencia de marca es un elemento esencial para impulsar la reputación y el compromiso con un lugar. Esta experiencia es el resultado de la suma de tres fases que ocurren antes de ir al lugar, en el lugar y después de estar en el lugar. Para construir una experiencia previa al lugar, la marca de destino “*100% Pure New Zealand*” se ha apoyado satisfactoriamente en una variedad de canales de comunicación de marca. A través de la publicidad, las relaciones públicas y las comunicaciones online han conseguido apelar a las emociones del público objetivo creando un sentimiento de identificación con la marca. Estos canales de comunicación de marca también han servido para enriquecer la experiencia posterior al lugar, estableciendo relaciones con el público objetivo después de su visita. En cuanto a la experiencia real del lugar, dependerá, entre otras cosas, del cumplimiento de las promesas y expectativas generadas por la experiencia previa al lugar. Según un estudio sobre la experiencia del turista internacional realizado por *Tourism New Zealand* (TNZ), los turistas están muy satisfechos con su experiencia en Nueva Zelanda y ésta cumple o supera sus expectativas (Tourism New Zealand, 2018). Estas experiencias positivas aumentan la probabilidad de que los turistas recomienden el país a otros y generan un boca a boca positivo.

3.4. FACTORES DE ÉXITO DE LA MARCA DE DESTINO "100% PURE NEW ZEALAND"

El propósito de este apartado es analizar para la marca de destino "100% Pure New Zealand" los factores de éxito del *place marketing* y la creación de marcas identificadas por Rainisto (2003) en su tesis doctoral.

3.4.1. Grupo planificador

La organización encargada de planificar y ejecutar las prácticas de *place branding* para promocionar Nueva Zelanda como un destino turístico en todo el mundo es *Tourism New Zealand* (TNZ). Cuenta con un equipo de 160 empleados y está dirigida por miembros del Consejo de Administración nombrados por el Ministro de Turismo, Stuart Nash. También colaboran con otras organizaciones para garantizar que el turismo contribuya al bienestar de las personas, las comunidades y el medio ambiente, así como a la economía. El Consejo de Administración se reúne como mínimo siete veces al año para revisar la dirección estratégica y preparar el plan estratégico. En cuanto a sus funciones estatutarias, estas incluyen (Tourism New Zealand, 2020):

- Comercializar Nueva Zelanda como destino en beneficio del país a largo plazo.
- Desarrollar, aplicar y promover estrategias para el turismo.
- Asesorar al Gobierno y a la industria turística neozelandesa en asuntos relacionados con el desarrollo, la aplicación y la promoción de dichas estrategias.

Con el objetivo de enriquecer a Nueva Zelanda, utilizan como herramienta principal la marca de destino "100% Pure New Zealand", resultante de la campaña de marca lanzada hace más de 20 años y que ha ido evolucionando con el tiempo. A través de ella describen cómo los paisajes, la gente, la cultura y las actividades de Nueva Zelanda se combinan para ofrecer una experiencia única.

En 2012, se creó el NZ Story Group como grupo planificador complementario para gestionar un nuevo proyecto de marca denominado 'New Zealand Story (NZS)'. Este grupo forma parte de la agencia gubernamental *New Zealand Trade and Enterprise* (NZTE) e integra a miembros del sector público y privado. Sus responsabilidades incluyen (New Zealand Story, 2020):

- Posicionar a Nueva Zelanda a nivel mundial para apoyar el compromiso diplomático y el crecimiento del comercio.
- Proporcionar herramientas para que las empresas y las agencias gubernamentales adapten y compartan el proyecto de ‘*New Zealand Story (NZS)*’.
- Asegurar la coordinación de la marca de lugar y la alineación del mensaje entre el gobierno y la industria.

3.4.2. Visión y análisis estratégico

Desde el principio, *Tourism New Zealand* (TNZ) ha realizado amplias investigaciones previas por medio de encuestas a las partes interesadas, los consumidores y la competencia para crear una marca valiosa, sólida y atractiva. Estas investigaciones permiten determinar el público y los mercados objetivo, cómo se percibe Nueva Zelanda, las oportunidades y amenazas del entorno o los elementos de ventaja competitiva que posee el país, entre otras cosas. A partir de ello, se desarrolla el plan estratégico. El desarrollo de estas investigaciones también es útil para proporcionar información que pueda ser aprovechada por el resto de las partes interesadas.

Debido a su limitado presupuesto y a su reducida cuota de mercado, Nueva Zelanda ha decidido centrar los esfuerzos de su marca de destino en nichos de mercado, garantizando el máximo rendimiento. Así, su actividad de marketing se centra cuidadosamente en 15 mercados clave de todo el mundo y en un grupo objetivo concreto. Australia, China y Estados Unidos son sus mercados prioritarios. Su grupo objetivo se denomina “*Active Considerer*”, personas que sitúan Nueva Zelanda dentro de los cinco destinos que más les gustaría visitar y que tienen una alta propensión de visitar el país.

La misión de *Tourism New Zealand* (TNZ) es “*impulsar la economía del país aumentando el valor de los visitantes internacionales*” (Tourism New Zealand, 2020). Asimismo, tiene como objetivo asegurar un crecimiento del turismo productivo, sostenible e inclusivo, que contribuya al bienestar de los neozelandeses. Todo ello cumple con la visión de posicionar Nueva Zelanda como un destino vacacional único (Bose, 2011). Actualmente, existen tres prioridades estratégicas en la planificación estratégica de TNZ que apoyan su misión (Tourism New Zealand, 2017):

1. Ampliar la forma en la que miden el valor del turismo desde el crecimiento a corto plazo hasta la sostenibilidad a largo plazo.
2. Gestionar la cartera de mercados y sectores en calidad de inversor estratégico para impulsar oportunidades.
3. Trabajar con el Gobierno y los socios del sector turístico para mantener y mejorar la experiencia de los visitantes y las comunidades anfitrionas.

3.4.3. Identidad e imagen de lugar

La marca país de Nueva Zelanda está estrechamente vinculada a su marca destino, ya que su éxito la ha convertido involuntariamente en la marca matriz. *Tourism New Zealand* (TNZ) establece como identidad de marca de destino “100% Pure New Zealand” el paisaje, la cultura y las experiencias únicas que ofrece el país. Para incluir al resto de sectores y ampliar la percepción sobre el país, la marca “*New Zealand New Thinking*” forja su identidad en la idea de una nación ingeniosa con un estilo de vida apasionante, de espíritu emprendedor, globalmente conectada y donde hay libertad de expresión, creatividad y claridad. Con el proyecto de marca ‘*New Zealand Story* (NZS)’ se pretende combinar ambas identidades presentando a Nueva Zelanda como un país creativo y lleno de recursos, preocupado por el cuidado de las personas, el lugar y el planeta. La identidad visual de la marca se ha desarrollado en consonancia con estas identidades para fomentar la percepción del país e influir en la imagen de marca. Sus campañas muestran paisajes que invitan a soñar con visitarlos, ofrecen una visión de las actividades que se pueden realizar para interactuar con el paisaje y la cultura, presentan al resto del mundo quiénes son y qué pueden ofrecer. También tratan de promover su capacidad innovadora y creativa. De cara al futuro, el país puede aprovechar la imagen de liderazgo y seguridad derivada de su excelente actuación durante la pandemia e incluir tales percepciones dentro de su identidad y posicionamiento. Asimismo, aprovechando que cuenta con una sociedad multicultural, puede mostrar su diversidad étnica y cultural.

En cuanto a la imagen de marca, Nueva Zelanda es percibida como un país con un entorno natural impresionante y un compromiso con el cuidado del medio ambiente, lo que da lugar a una imagen ‘ecológica’ de la marca “100% Pure New Zealand”. No obstante, la reputación del país en términos de innovación y creatividad está influyendo de forma positiva en su imagen. Por otra parte, la popularidad de la Primera Ministra Jacinda

Ardern y la exitosa gestión del país frente al COVID-19 han reforzado la imagen de marca de Nueva Zelanda. Como resultado, el país se ha convertido en sinónimo de seguridad, estabilidad política, liderazgo y confianza.

3.4.4. Asociaciones público-privadas

El proceso de *place branding* se ha beneficiado del compromiso entre las partes interesadas del sector público y privado. Bajo el papel de líder, *Tourism New Zealand* (TNZ) orienta y gestiona a las partes interesadas para mantener asociaciones sólidas y desarrollar mejores líneas de comunicación. TNZ ha establecido asociaciones con los consejos y organizaciones turísticas de las 5 macro regiones del país, los organismos comerciales dominantes, agencias y empresas privadas de numerosos sectores, tanto a nivel nacional como internacional, y con otras organizaciones del gobierno central. También tiene en cuenta la opinión y los deseos de los ciudadanos. Las asociaciones público-privadas benefician a TNZ a la hora de conseguir fondos para llevar a cabo las iniciativas necesarias para alcanzar los objetivos.

TNZ colabora con el gobierno y la industria aportando los conocimientos adquiridos por medio de investigaciones y su experiencia. Además, con el desarrollo del proyecto ‘*New Zealand Story* (NZZ)’ dirigido por NZ Story Group, grupo planificador de apoyo en el proceso de branding, proporciona herramientas que garanticen la transmisión coherente de un relato sobre Nueva Zelanda compartido por todas las partes interesadas. Por otro lado, la llegada del COVID-19 ha fortalecido las asociaciones con socios públicos y privados del sector turístico para crear una alianza y elaborar la estrategia nacional de TNZ que beneficie al país en su conjunto. Por su parte, las empresas privadas han participado de forma activa en el proceso de *place branding* de Nueva Zelanda. Destaca, sobre todo, su participación en las actividades de relaciones públicas desarrolladas por TNZ para comunicar la marca a nivel nacional e internacional. Ya sea a través de reportajes, artículos, exposiciones, eventos o comunicaciones online, las empresas privadas han contribuido a la comunicación de la marca de Nueva Zelanda. Respecto a los ciudadanos, TNZ trata de comunicar a los neozelandeses la importancia del sector turístico para la economía del país y de motivarles para que trabajen en este sector, garantizando así la autenticidad de la marca del destino.

3.4.5. Unidad política

Para desarrollar una marca de lugar con éxito, se necesita un consenso y una toma de decisiones estructurada. El sistema de gobierno compacto y sencillo de Nueva Zelanda, unido a la estabilidad política del país, facilita esta tarea. Existen dos niveles de gobierno: el gobierno central, encargado de tomar las decisiones que afectan a toda Nueva Zelanda, y el gobierno local, que atiende a los intereses y necesidades de las comunidades del país. *Tourism New Zealand* (TNZ) es competencia del gobierno central, pero la colaboración y las asociaciones entre las partes interesadas en el proceso de *place branding* se traduce en una unidad entre los dos niveles de gobierno. Aunque cada región tiene su propia organización turística, trabajan juntamente con TNZ para que su propio posicionamiento e identidad turísticos no choquen con la estrategia de marca del país. Por su parte, TNZ no ha tenido grandes problemas en lo que respecta al consenso y a la armonía en la toma de decisiones. Su composición es un claro ejemplo de unidad entre los actores del sector público y privado. Como entidad gubernamental, el Ministro de Turismo se encarga de elegir a los siete miembros del Consejo de Administración, que son gente de negocios. Por otro lado, el desarrollo del programa '*New Zealand Story* (NZS)', dirigido por actores del sector público y privado, se puede considerar un paso hacia la unidad política ya que establece un relato común utilizado por todas las partes interesadas para llegar a sus mercados y públicos objetivo.

3.4.6. Mercado global y desarrollo local

En lo que se refiere al mercado global, Nueva Zelanda disfruta de una gran reputación internacional, sobre todo gracias al éxito de su marca de destino '*100% Pure New Zealand*' que muestra la combinación única de paisajes, personas y actividades que ofrece el país. Sin embargo, la marca de Nueva Zelanda tiene que dar a conocer su valor más allá de los recursos naturales. Así pues, el país aspira a aumentar su familiaridad y reputación global en materia de creatividad e innovación. Entre los proyectos llevados a cabo para conseguirlo destaca la campaña '*Ingenious Together*', dirigida por NZ Story Group para cambiar la percepción sobre Nueva Zelanda en sus principales mercados, y crear una reputación de nación creativa e innovadora. También han desarrollado el programa '*Innovative Partnerships*' para conectar con empresas innovadoras de todo el mundo y ayudarlas a invertir en Nueva Zelanda. Paralelamente, la participación en la Expo 2020 de Dubái, aplazada a octubre de 2021 debido al coronavirus, ofrece la

oportunidad de promover los valores, la creatividad y la innovación del país. Durante los seis meses de duración, las empresas neozelandesas tendrán la oportunidad de instalarse en un pabellón inspirado en los valores y la identidad de Nueva Zelanda para conectar con las principales redes empresariales mundiales. Por otro lado, Nueva Zelanda ha estado actualmente en el punto de mira a nivel internacional por su respuesta contra el COVID-19, demostrar una alta capacidad de liderazgo y gestión.

A nivel de desarrollo local, el gobierno de Nueva Zelanda apuesta por el desarrollo impulsado por la comunidad. En consecuencia, incorporaron el ‘*Community-Led Development Programme*’ a través del cual proporcionan a las comunidades apoyo, asesoramiento y financiación para que lleven a cabo sus iniciativas. Además, el gobierno ha establecido un fondo de crecimiento regional para permitir un crecimiento económico equitativo en todas las regiones. En el ámbito de la educación, destaca la estrategia de Educación Internacional para que Nueva Zelanda se beneficie de las ventajas económicas, sociales y culturales de la enseñanza internacional, ofreciendo tanto una formación de calidad a los estudiantes extranjeros como oportunidades globales a los estudiantes nacionales. De acuerdo con sus valores y su imagen "ecológica", el gobierno neozelandés está muy comprometido con la sostenibilidad y desarrolla proyectos como el ‘*Environmentally Sustainable Tourism*’ en colaboración con las partes interesadas dentro del sector del turismo para reducir el impacto del turismo en el medio ambiente. Por otro lado, realizan proyectos para mejorar las infraestructuras e impulsar la economía, como la construcción de carreteras y líneas de metro. Asimismo, ante el aumento de la popularidad de Nueva Zelanda como destino vacacional, se han llevado a cabo proyectos de expansión en aeropuertos como el de la región de Otago para ampliar el área de embarque y la zona de control. Todos estos proyectos tienen un impacto positivo en la esfera internacional, ya que no sólo benefician a los neozelandeses, sino también, por ejemplo, a los turistas, empresas o estudiantes extranjeros que se instalan en el país.

3.4.7. Coincidencias de proceso

Los sucesos externos pueden repercutir notablemente en las prácticas de *place branding*. Sirva de ejemplo el rodaje de la trilogía cinematográfica de ‘El Señor de los Anillos’, que tuvo un impacto positivo no sólo en la industria turística, sino en el país en general. A través de la gran pantalla, espectadores de todo el mundo quedaron fascinados al ver los

impresionantes paisajes de Nueva Zelanda. En consecuencia, el gobierno, principalmente a través de *Tourism New Zealand* (TNZ), aprovechó esta oportunidad para promocionar el país y establecer vínculos entre Nueva Zelanda y la trilogía. Esto también ayudó a fomentar la percepción de belleza natural, patrimonio cultural y experiencias únicas que la marca “100% Pure New Zealand” buscaba transmitir. Por ende, la trilogía ha influido en la construcción y mejora de la imagen de marca de destino de Nueva Zelanda.

Por su parte, la llegada del COVID-19 ha afectado a todos los países del mundo, pero no con la misma intensidad. En el caso de Nueva Zelanda, su envidiable respuesta y gestión desde el principio de la pandemia ha demostrado que el virus puede contenerse. El país entró en crisis a mediados de septiembre de 2020 pero, gracias a las medidas intensivas y al aumento del gasto, su economía se ha recuperado rápidamente. En cuanto al sector turístico, el cierre de las fronteras y la suspensión de los viajes internacionales han provocado una gran pérdida de ingresos, lo que demuestra la importancia de este sector para el éxito del país. Aunque Nueva Zelanda ha vuelto prácticamente a la normalidad, la prohibición de entrada sigue vigente, excepto para Australia y las Islas Cook. Más allá del impacto económico, esto afecta a la posición competitiva del país, ya que otros países han abierto sus fronteras y siguen haciéndolo progresivamente. Aun así, las cifras se han mantenido relativamente positivas gracias, sobre todo, al elevado gasto originado por el turismo nacional. En pos de la recuperación, *Tourism New Zealand* (TNZ) realizó una investigación que ha servido de base para algunas de las respuestas del gobierno a la COVID-19. TNZ sostiene que la pandemia ofrece una oportunidad para que Nueva Zelanda reconstruya y reestructure el sector turístico de forma que enriquezca la economía, la sociedad, el medio ambiente y la cultura del país.

La crisis financiera mundial de 2008, que provocó una fuerte caída de la economía neozelandesa, es también otra coincidencia de proceso que influye en los resultados del país. Por otro lado, el Brexit afecta a Nueva Zelanda en algunos aspectos, aunque el gobierno se esfuerza por minimizar cualquier daño a los individuos y las empresas neozelandesas. Entre otras cosas, el Reino Unido y Nueva Zelanda negocian un acuerdo de libre comercio que evite dañar sus relaciones comerciales.

3.4.8. Liderazgo

El liderazgo es fundamental para el éxito de las prácticas de *place branding*. En el caso de Nueva Zelanda, *Tourism New Zealand* (TNZ) desempeña el papel de líder, ya que es el organismo encargado de gestionar el complejo proceso de *place branding*. Una muestra de este liderazgo es el desarrollo de planes estratégicos anuales y cuatrienales, con el fin de establecer estrategias adecuadas que potencien los resultados de la marca de lugar y garanticen el desarrollo del país. Por otra parte, el liderazgo permite establecer una arquitectura de marca suficientemente estructurada que mantenga una narrativa común para la promoción de Nueva Zelanda ante el mundo (Ministerio de Empresa, Innovación y Empleo, 2019). También garantiza que la marca de Nueva Zelanda se comercialice de forma coordinada, con el fin de presentar una marca estudiada y unificada. Finalmente, el compromiso y la cooperación de las partes interesadas, tanto del sector público como del privado, es posible bajo la existencia de liderazgo.

Tabla 3.2. – Resumen del análisis de los factores de éxito en la marca de destino “100% Pure New Zealand”

Grupo planificador	<i>Tourism New Zealand</i> (TNZ) se encarga de planificar y ejecutar las prácticas de <i>place branding</i> utilizando la marca de destino “100% Pure New Zealand”. NZ Story Group es el grupo planificador complementario que gestiona el proyecto de marca ‘ <i>New Zealand Story</i> (NZS)’.
Visión y análisis estratégico	El plan estratégico se ha desarrollado en base a amplias investigaciones. Su actividad se centra en 15 mercados clave y en el grupo objetivo denominado “ <i>Active Considerer</i> ”. TNZ tiene como misión impulsar la economía del país aumentando el valor de los visitantes internacionales.
Identidad e imagen del lugar	La identidad se apoya en el paisaje, la cultura y las experiencias únicas del país, así como en la innovación y la creatividad. La imagen se funda en el entorno natural y el cuidado de este, la innovación y la creatividad, la seguridad, la estabilidad política, el liderazgo y la confianza.
Asociaciones público-privadas	Existe compromiso entre las partes interesadas del sector público y privado. TNZ proporciona herramientas y conocimientos y se beneficia de estas asociaciones recibiendo fondos. Las empresas privadas participan de forma activa en el proceso y el COVID-19 ha fortalecido las asociaciones en el sector turístico.

Unidad política	Existe consenso y toma de decisiones estructuradas. La composición de TNZ muestra unidad entre el sector público y privado. Las asociaciones entre las partes interesadas generan unidad política. ‘ <i>New Zealand Story</i> (NZS)’ también es un paso hacia la unidad política.
Mercado global y desarrollo local	Gran reputación internacional gracias al éxito de la marca de destino ‘ <i>100% Pure New Zealand</i> ’. Nuevos proyectos pretenden transmitir su valor más allá de los recursos naturales. A nivel de desarrollo local llevan a cabo una serie de proyectos que beneficien a los neozelandeses y a todos aquellos que se instalen en el país.
Coincidencias de proceso	El rodaje de ‘El Señor de los Anillos’ tuvo un impacto positivo para el país, así como el COVID-19 que, aunque ha perjudicado en algunos aspectos, ha aumentado su reputación y le brinda una oportunidad de reestructuración del enfoque turístico. La crisis financiera de 2008 y el Brexit han repercutido de forma negativa.
Liderazgo	TNZ es el organismo líder que desarrolla planes estratégicos. El liderazgo permite establecer una arquitectura de marca estructurada, presentar la marca de forma coordinada y garantizar la cooperación de las partes interesadas.

Fuente: elaboración propia

3.5. EVALUACIÓN Y POSICIÓN DE NUEVA ZELANDA EN CLASIFICACIONES E ÍNDICES DE PLACE BRANDING

La popularidad de las prácticas de *place branding* ha dado lugar a numerosas clasificaciones e índices que evalúan el desempeño de las marcas de lugar. Este apartado examina las principales clasificaciones e índices, directa e indirectamente relacionados con el *place branding*, para conocer los resultados, la imagen de marca y la reputación de Nueva Zelanda.

Uno de los índices más utilizados es ‘*The Anholt-Ipsos Nation Brands Index* (NBI)’, desarrollado en 2005 por Simon Anholt, que evalúa la fuerza y la calidad de la imagen de marca de 50 países, a partir de las dimensiones que componen el Hexágono de la Identidad Competitiva (desarrollado por el mismo autor). En 2020, Nueva Zelanda alcanzó su mejor clasificación de la historia, situándose en el puesto 12, impulsada por su liderazgo, sus infraestructuras y sus valores sociales (Ipsos, 2020). Además, debutó en el top 5 en las categorías de "Gobernanza" (*Governance*) y "Personas" (*People*). Por otro

lado, para medir la aportación de cada país al bienestar de la humanidad y del planeta, en 2014, Simon Anholt diseñó *'The Good Country Index'*. La importancia recae en el impacto de cada país en el mundo exterior, no en lo que hacen dentro de sus fronteras. El índice utiliza 35 bases de datos como indicadores, divididas entre siete categorías. Para cada indicador, los países reciben una puntuación dando como resultado una clasificación por cada una de las siete categorías y una clasificación general, basada en la media de las clasificaciones de las categorías (The Good Country, 2020). En la edición más reciente, Nueva Zelanda figura en el puesto 22 y obtiene una alta puntuación por sus esfuerzos en favor de la paz y la seguridad internacionales (12°). No obstante, el país debe mejorar en cuanto a prosperidad e igualdad. Otra clasificación igualmente reconocida es *'The Country Brand Index (CBI)'*, elaborado por la consultora de marcas FutureBrand para medir la imagen y la reputación de la marca país correspondiente a 75 países en todo el mundo. Con este índice es posible averiguar qué hace que un país sea el lugar ideal para invertir, vivir, visitar y comprar bienes y servicios. Los resultados del año 2020 sitúan a Nueva Zelanda en décima posición (FutureBrand, 2020). El país es conocido por su belleza natural y su calidad de vida, y se percibe como un excelente destino de vacaciones. Por su parte, desde hace unos años, la revista U.S. News y World Report en colaboración con BAV Group y el profesor David Reibstein de la Wharton School (Universidad de Pensilvania), preparan la clasificación *'Best Countries'*. Esta clasificación evalúa las percepciones de 78 países a través de una encuesta realizada a más de 17.000 personas de todo el mundo, midiendo el grado en que cada país se asocia con 76 atributos que tienen el potencial de impulsar el comercio, los viajes y la inversión y que afectan directamente a las economías nacionales (U.S. News y World Report LP, 2021). Además de una clasificación general de los 78 países, los resultados proporcionan 10 subclasificaciones basadas en los siguientes elementos relacionados con la marca de un país: Agilidad (*Agility*), Propósito Social (*Social Purpose*), Influencia Cultural (*Cultural Influence*), Espíritu Emprendedor (*Entrepreneurship*), Calidad de Vida (*Quality of Life*), Poder (*Power*), Patrimonio (*Heritage*), Apertura a los Negocios (*Open for Business*), Promotores (*Movers*) y Aventura (*Adventure*). En 2021, Nueva Zelanda ocupó el séptimo lugar en la clasificación general con una puntuación de 92,6/100, y obtuvo excelentes resultados en las categorías de Propósito Social, Apertura a los Negocios y Aventura.

Puesto que Nueva Zelanda se percibe como un país de paisajes impresionantes y bien cuidados y que su marca está vinculada a una imagen ‘ecológica’, resulta interesante conocer su puntuación en algunos índices de sostenibilidad. En la última edición de ‘*The Environmental Performance Index*’ publicada en 2020, Nueva Zelanda ocupa el puesto 19 con una puntuación de 71,3/100 (EPI, 2020). Este índice surge de un proyecto conjunto entre el Centro de Derecho y Política Medioambiental de Yale y el Centro de la Red Internacional de Información sobre Ciencias de la Tierra (CIESIN, por sus siglas en inglés) del Instituto de la Tierra de la Universidad de Columbia. Su objetivo es analizar y clasificar a 180 países en función de su rendimiento medioambiental, en otras palabras, indicar qué países atienden de forma más adecuada los retos medioambientales. Por otro lado, la marca Nueva Zelanda trata de comunicar las cualidades y el potencial que posee el país en materia de innovación y creatividad. En relación, su resultado en el ‘*Ease of Doing Business Index*’ (Índice de Facilidad para Hacer Negocios) elaborado por el Banco Mundial corrobora que se trata de un lugar atractivo para nuevas empresas y emprendedores. Desde hace cinco años, Nueva Zelanda ocupa el primer puesto en la clasificación general y, en los resultados del año 2020, es líder en las dimensiones de Iniciar un Negocio (*Starting a Business*) y Obtener Crédito (*Getting Credit*) (The World Bank, 2020). A pesar de los buenos resultados en la mayoría de las dimensiones, muestra unos resultados más débiles en la relativa al Comercio Transfronterizo (*Trading Across Borders*). En términos de atractivo para atraer talento, Nueva Zelanda desciende al puesto 16 (INSEAD, 2020) en el ‘*Global Talent Competitiveness Index*’ publicado en 2020 por la escuela de negocios INSEAD. Este índice anual relaciona el talento con la competitividad de los países, examinando a 132 países en función de seis pilares: Capacitación (*Enable*), Atracción (*Attract*), Crecimiento (*Grow*), Retención (*Retain*), Competencias Profesionales y Técnicas (*Vocational and Technical Skills*) y Habilidades de Conocimiento Global (*Global Knowledge Skills*). Cabe mencionar que Nueva Zelanda se sitúa en quinta posición en el pilar de Atracción, donde tiene puntuaciones altas en variables como la atracción de estudiantes internacionales o la tolerancia hacia los inmigrantes.

Como veremos en el siguiente apartado, Nueva Zelanda es uno de los países que mejor ha respondido a la pandemia del COVID-19 y su gestión ha sido aplaudida a nivel mundial. De ahí su excelente resultado en los ‘*Country Brand Awards*’ y en el ‘*Global*

Soft Power Index'. Los 'Country Brand Awards' organizados por MARCO, una agencia internacional de comunicación y relaciones públicas, tuvieron lugar a finales de 2020. 40 países fueron seleccionados y analizados en base a tres parámetros: su capacidad para gestionar la crisis del coronavirus, su capacidad para promover el turismo y su capacidad para atraer talento e inversión del extranjero. Nueva Zelanda ha sido reconocido como el país con la mejor Marca País (*Country Brand*, en inglés) gracias a su gestión ante la pandemia del COVID-19 (Country Brand Awards, 2020). Además, Nueva Zelanda ocupa el tercer puesto dentro de la categoría de promoción turística en la región de Asia, Oriente Medio y Oceanía. Por su parte, el '*Global Soft Power Index*' es un ranking elaborado por la consultora de valoración de marcas Brand Finance para medir la capacidad de influencia de 105 países a través de su reputación. Nueva Zelanda ocupa en 2021 el 16º lugar gracias a su éxito en la gestión de la pandemia (Brand Finance Plc, 2021). A raíz de estos resultados, la reputación y la imagen global del país se han reforzado.

Figura 3.6. - Países clasificados en el top 20 del '*Global Soft Power Index*'



Fuente: Adaptado de Brand Finance Plc (2021)

3.6. IMPACTO DEL COVID-19 EN NUEVA ZELANDA Y SU MARCA

Generalmente, la percepción y la imagen de los países se ven afectadas cuando se produce una crisis prolongada, de alta intensidad o que daña la identidad y la cultura del país. En consecuencia, la pandemia mundial del COVID-19 ha provocado cambios en la percepción y la imagen de los países que alteran las dimensiones de la marca país (*country brand*, en inglés): turismo, inversión, talento, exportaciones y reputación (Bloom

Consulting y D-2 Analytics, 2020). Sin embargo, la crisis del coronavirus no ha afectado a todos los países por igual y, aquellos con una estrategia de marca sólida han sido los más resistentes. Entre ellos, Nueva Zelanda ha sido aplaudido por su gestión y respuesta ante el COVID-19, lo que le ha permitido consolidarse como una de las marcas de país más fiables a nivel mundial. Desde entonces, el mundo reconoce a Nueva Zelanda por su liderazgo, su empatía, su confianza y su ingenio. El éxito de su enfoque frente a la pandemia se debe al mantenimiento de sus valores comunes en el centro, especialmente la idea Māori de Kaitiaki - guardianes que cuidan de las personas, el lugar y el planeta. Además, su estrategia de marca ha servido como herramienta para obtener las respuestas sobre cómo actuar y comportarse. Las acciones llevadas a cabo para reducir el impacto del COVID-19 en las dimensiones de su marca país se han elaborado alrededor de un mensaje común de preocupación, apoyo y hospitalidad. En el ámbito del turismo, realizaron una campaña de vídeo con neozelandeses de a pie para retener la marca Nueva Zelanda en la mente del público exterior. También promocionaron el sector exportador de alimentos y bebidas como seguro y de alta calidad.

Como señala Rebeca Smith, directora de NZ Story Group, este auge del perfil global de Nueva Zelanda se puede convertir en un valor de su marca nacional, siempre y cuando se mantengan fieles a sus valores (Bloom Consulting y D-2 Analytics, 2020). De cara a los próximos años, NZ Story Group ha recibido financiación del Gobierno con el objetivo de reforzar la marca Nueva Zelanda en los mercados prioritarios mediante iniciativas que mantengan, promuevan y amplíen el atractivo y la reputación de su marca (New Zealand Story, 2020).

CONCLUSIONES

Históricamente, los lugares han empleado procesos de branding de forma implícita. Al principio sus esfuerzos se centraban en la promoción y la comunicación sin un plan o una estrategia. Hasta que, a partir de los 90, el enfoque se reorienta hacia la planificación estratégica y la gestión de la imagen de los lugares, dando lugar a la era del *place branding*. Hoy en día, debido a la globalización y a la creciente competencia entre lugares, el desarrollo de marcas de lugares goza de cierto auge. Pueblos, regiones, ciudades o países invierten tiempo, dinero y esfuerzo en la planificación y en el establecimiento de estrategias de *place branding* ya que, aquellos sin marca, tendrán que hacer frente a dificultades para disponer de consumidores, capital, inversión, talento, intercambio cultural y atención en el mundo (Anholt, 2007). Asimismo, académicamente, podemos encontrar un amplio número de investigaciones sobre el tema, aunque este campo de estudio carece de claridad conceptual y de una base teórica unificada.

El *place branding* es una poderosa herramienta para que los lugares gestionen su identidad y su imagen de forma eficaz, desarrollando una ventaja competitiva sobre el resto que les permita diferenciarse. Para ponerlo en práctica se requiere una planificación estratégica a largo plazo que permita construir una reputación sólida y distintiva, tanto interna como externa, con el fin de atraer inversiones, turismo y talento, así como fomentar el sentimiento de pertenencia de los ciudadanos y facilitar, en general, el desarrollo del lugar. Cabe mencionar que el éxito del *place branding* no radica exclusivamente en el diseño de una identidad visual, sino en el desarrollo de una estrategia clara y coherente basada en los elementos únicos del lugar que consiga que el público objetivo identifique el lugar como algo distintivo.

Como muestra el presente trabajo, existen distintos tipos de *place branding*: el *country o nation branding*, aplicado en países o naciones, el *city branding*, para ciudades, o el *destination branding*, con un enfoque turístico. Adicionalmente, a partir de la revisión bibliográfica se identifican los elementos sobre los que se establecen las bases del *place branding*. Así pues, se examinan los principios básicos que guían la elaboración de una estrategia de *place branding* y se presenta el modelo de las 4 “R’s”, que explica la interacción entre personas y lugares, y su influencia sobre el proceso de desarrollo de una marca de lugar. Igualmente, se estudian las dimensiones del “Hexágono de la Identidad

Competitiva”, a través del cual se evalúa la reputación y la imagen de marca de un lugar, y, por último, se examinan los factores de éxito más críticos para el *place marketing* y la creación de marcas.

Un lugar puede funcionar como una marca para promocionar sus productos. En este sentido, la procedencia de un producto influye en las decisiones de compra, produciendo el denominado efecto país de origen. Por otra parte, como si se tratara de un producto o servicio, un lugar puede ser “marcados” mediante procesos deliberados de *place branding* con un enfoque de gestión estratégica. En ambos casos, es necesario desarrollar una marca de lugar, o *place brand*, sólida que represente la identidad del lugar y comunique de forma fiel la realidad de este, creando conexiones emocionales con el público objetivo. Por ende, el proceso de formación de la marca de lugar se debe entender desde la perspectiva de la “marca como red de asociaciones” en la mente de los individuos. En el proceso de formación de una marca de lugar se pueden señalar tres conceptos esenciales: la identidad, la imagen y la experiencia. Establecer una identidad de marca única, clara y coherente debe ser la primera etapa de cualquier proceso de *place branding* para facilitar el reconocimiento, la diferenciación y la comercialización del lugar. Con el fin de reforzar la identidad del lugar y crear valor de marca resulta necesario aplicar un enfoque participativo, mediante el cual todas las partes interesadas participan en la elaboración, el desarrollo y la gestión de la marca de lugar. La identidad de marca influye en la imagen de marca, definida como la percepción de un lugar en la mente del público objetivo. Por su parte, la experiencia de marca es la fuente de información sobre la que se basan las decisiones futuras del público objetivo y que permite fomentar la reputación y el compromiso con un lugar. Finalmente, un problema al que se enfrenta el *place branding* es la falta de un modelo holístico que establezca las bases para el proceso de creación y gestión de la marca de lugar.

Con el fin de aplicar el marco teórico construido en la primera parte del presente trabajo y de mostrar la eficacia de las técnicas de *place branding*, se han analizado las distintas iniciativas y técnicas llevadas a cabo por Nueva Zelanda para construir una marca de lugar clara, fuerte y distintiva. Este caso de estudio muestra el éxito de la marca de destino “100% Pure New Zealand”, que se ha convertido en la marca matriz de Nueva Zelanda y que ha conseguido posicionar el país como un destino vacacional único apoyándose,

principalmente, en su impresionante entorno natural. En consecuencia, el turismo se ha convertido en un sector clave para la economía de Nueva Zelanda. No obstante, para ampliar su imagen ‘ecológica’ y potenciar el resto de los sectores, han llevado a cabo numerosos proyectos de marca con la intención de promocionar el país en materia de innovación y creatividad. A través de este análisis podemos observar la importancia de planificar de forma estratégica el proceso de *place branding*, así como los beneficios de establecer un líder encargado de su gestión y de adoptar un enfoque participativo con las partes interesadas. Además, demuestra que resulta fundamental elaborar un relato común y elaborar herramientas que garanticen la transmisión de un mensaje de marca coherente a través de los canales de comunicación más adecuados. Por último, el estudio de los resultados, la imagen de marca y la reputación de Nueva Zelanda en las principales clasificaciones e índices de *place branding* pone de manifiesto el éxito de la marca de destino “100% Pure New Zealand” y de todos los esfuerzos realizados en el proceso de desarrollo de la marca de lugar.

Con todo ello, este trabajo proporciona un marco teórico claro y completo para entender, de forma general, el concepto de *place branding* y su importancia como herramienta competitiva.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1995). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Aitken, R., y Campelo, A. (2011). The four R's of place branding. *Journal of Marketing Management*, 27(9–10), 913-933. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.560718>
- Allen, G. (2010). Place Branding: New Tools for Economic Development. *Design Management Review*, 18(2), 60-68. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2007.tb00084.x>
- Andersson, I. (2015). *Geographies of Place Branding: Researching through small and medium sized cities*. [Tesis Doctoral, Universidad de Estocolmo]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1360957/FULLTEXT01.pdf>
- Anholt, S. (2003). Branding places and nations. En R. Clifton (Ed.), *Brands and branding* (2.ª ed., pp. 213–226). The Economist.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions* (1.ª ed.). Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2008). From nation branding to competitive identity. The role of brand management as a component of national policy. En K. Dinnie (Ed.), *Nation branding* (1.ª ed., pp. 22–23). Elsevier.
- Anholt, S. (2011). Beyond the nation brand: The role of image and identity in international relations. En A. Pike (Ed.), *Brands and Branding Geographies* (pp. 289–301). Edward Elgar Publishing.
- Ashworth, G. J., y Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. John Wiley y Sons.
- Ashworth, J. G. (2009). The Instruments of Place Branding: How is it Done? *European Spatial Research and Policy*, 16(1), 9-22. <http://dx.doi.org/10.2478/v10105-009-0001-9>

- Baker, B. (2019). *Place Branding for Small Cities, Regions and Downtowns: The Essentials for Successful Destinations*. Publicación independiente.
- Bell, C. (2008). 100% PURE New Zealand: Branding for back-packers. *Journal of Vacation Marketing*, 14(4), 345-355. <https://doi.org/10.1177%2F1356766708094755>
- Bilkey, W. J., y Nes, E. B. (1982). Country-of-Origin Effects on Product Evaluations. *Journal of International Business Studies*, 13(1), 89-100. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490539>
- Bloom Consulting y D-2 Analytics. (2020). *COVID-19: The Impact on Nation Brands*. <https://bit.ly/3vrG8su>
- Bose, S., y Muthukumar, R. (2011). «100% Pure New Zealand» Destination Branding Campaign: Marketing New Zealand to the World. IBS Center for Management Research. <https://bit.ly/3gr1CRQ>
- Brand Finance Plc. (2021). *Global Soft Power Index 2021*. <https://brandirectory.com/globalsoftpower/download/brand-finance-global-soft-power-index-2021.pdf>
- Braun, E., Kavaratzis, M., y Zenker, S. (2013). My city - my brand: The different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18-28. <http://dx.doi.org/10.1108/17538331311306087>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720-742. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00080-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00080-9)
- Cerda-Bertomeu, M. J., y Sarabia-Sanchez, F. J. (2016). Stakeholders' perceptions of place branding and the role of the public sector: An exploratory analysis. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12(4), 299-313. <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0016-8>

- Chinomona, R. (2013). The Influence of Brand Experience on Brand Satisfaction, Trust and Attachment in South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 12(10), 1303-1316. <https://doi.org/10.19030/iber.v12i10.8138>
- Country Brand Awards. (2020). *Country Brand / Awards*. <https://www.countrybrandawards.com>
- da Silveira, C., Lages, C., y Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020>
- Díaz Soloaga, P. (2004). *El proceso de construcción de imagen de marca en Internet: una investigación aplicada a la creación de marcas en jóvenes*. [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/4444/>
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice* (1.ª ed.). Elsevier.
- Eshuis, J., y Klijn, E. H. (2012). *Branding in Governance and Public Management* (1.ª ed.). Routledge.
- EPI. (2020). *Environmental Performance Index 2020 - Global metrics for the environment: Ranking country performance on sustainability issues*. <https://epi.yale.edu/downloads/epi2020report20210112.pdf>
- Expansión. (2021). *Nueva Zelanda: Economía y demografía 2021*. datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paises/nueva-zelanda>
- Fan, Y. (2010). Branding the nation: towards a better understanding. *Place Brand and Public Diplomacy*, 6(2), 97-103. <http://dx.doi.org/10.1057/pb.2010.16>
- Fernández-Cavia, J. (2011). Ciudades, regiones y países como marcas: luces y sombras del place branding. En J. San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de comunicación turística: De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción* (pp. 103–113). Documenta Universitaria.
- FutureBrand. (2020). *The FutureBrand Country Index 2020*. <https://www.futurebrand.com/futurebrand-country-index-2020>

- Gillis Garde, C. L. (2018). *La gestión de la marca del lugar: city branding*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/19041>
- Girard, M. (1999). States, diplomacy and image making: what is new? Reflections on current British and French experiences. En A. Chong y J. Valencic (Eds.), *The image, the state and international relations: proceedings from the conference on 24 June 1999 at the London School of Economics and Political Science, selected papers*. London: European Foreign Policy Unit, International Relations Department, The London School of Economics and Political Science.
- González, L. 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. <https://api.foroeconomicodegalicia.es/>
- Google. (2019). *Experiment: How Tourism New Zealand measured the incremental impact of display ads on tourist visits*. <https://bit.ly/3y1Zki2>
- Govers, R. (2011). From place marketing to place branding and back. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(4), 227-231. <http://dx.doi.org/10.1057/pb.2011.28>
- Govers, R. (2013). Why place branding is not about logos and slogans. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(2), 71-75. <https://doi.org/10.1057/pb.2013.11>
- Hall, M. C. (2016). 100% Pure Neoliberalism: Brand New Zealand, New Thinking, New Stories, Inc. En L. White (Ed.), *Commercial Nationalism: Selling the National Story* (pp. 105–125). Channel View.
- Hanna, S., y Rowley, J. (2013). Place brand practitioners' perspectives on the management and evaluation of the brand experience. *The Town planning review*, 84(4), 473-493. <http://dx.doi.org/10.2307/23474360>
- Hildreth, J. (2010). Place branding: A view at arm's length. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 27-35. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.7>

- Houghton, J. P., y Stevens, A. (2011). City Branding and Stakeholder Engagement. En K. Dinnie (Ed.), *City Branding* (pp. 45–53). Palgrave-Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230294790_6
- Hudak, K. S. (2019). Resident stories and digital storytelling for participatory place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 15(2), 97-108. <https://doi.org/10.1057/s41254-019-00117-7>
- INSEAD. (2020). *The Global Talent Competitiveness Index 2020*. <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2020-report.pdf>
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 58-73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Ipsos. (2020). *Germany Retains Top “Nation Brand” Ranking, the UK and Canada Round Out the Top Three*. <https://bit.ly/3pXfXbP>
- Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. [Tesis Doctoral, Universidad de Groningen]. <https://research.rug.nl/en/publications/from-city-marketing-to-city-branding-an-interdisciplinary-analysi>
- Kavaratzis, M. (2012). From necessary evil to necessity: stakeholders’ involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7-19. <https://doi.org/10.1108/17538331211209013>
- Kavaratzis, M., y Hatch, M. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69-86. <https://doi.org/10.1177%2F1470593112467268>
- Kavaratzis, M., y Kalandides, A. (2015). Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 47(6), 1368-1382. <https://doi.org/10.1177%2F0308518X15594918>

- Keller, K. L., y Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759. <https://doi.org/10.1287/MKSC.1050.0153>
- Kjrstie. (2015). *Nueva Zelanda Mapa País*. Pixabay. <https://pixabay.com/es/vectors/nueva-zelanda-mapa-pa%C3%ADs-bandera-890250/>
- Kotler, P., y Gertner, D. (2002). Country as a brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management* volume, 9(4), 249-261. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Kotler, P., Haider, D. H., y Rein, I. (1993). *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Free Press.
- Kovács, Z. (2013). The Importance of Places and Place Branding. En S. Musterd (Ed.), *Place-making and policies for competitive cities* (pp. 97–104). John Wiley & Sons.
- Lucarelli, A., y Berg, P. O. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 9-27. <http://dx.doi.org/10.1108/17538331111117133>
- Ministerio de Empresa, Innovación y Empleo. (2019). *The Tourism New Zealand Report - Optimising Tourism New Zealand's future role and contribution to New Zealand*. <https://www.mbie.govt.nz/dmsdocument/6974-the-tourism-new-zealand-report>
- Monerris, A. (2008). *Place Branding: planteamientos y enfoques básicos* [Diapositivas]. SlideShare. <https://es.slideshare.net/Monerris/place-branding-planteamientos-y-enfoques-bsicos>
- Morgan, N. J., Pritchard, A., y Piggott, R. (2002). New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand. *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 335-354. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540082>

- Morgan, N. J., Pritchard, A., y Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 285-299. <https://doi.org/10.1177%2F135676670300900307>
- New Zealand Story. (2020). *The New Zealand Story - Briefing for Incoming Ministers*. <https://www.beehive.govt.nz/sites/default/files/2020-12/NZ%20Story.pdf>
- Olins, W. (2004). Branding the nation: the historical context. En A. Pritchard, N. J. Morgan, y R. Pride (Eds.), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition* (pp. 17–25). Elsevier.
- Paskaleva-Shapira, K. (2007). New Paradigms in City Tourism Management: Redefining Destination Promotion. *Journal of Travel Research*, 46(1), 108-114. <https://doi.org/10.1177%2F0047287507302394>
- Pereira, R. L. G., Correia, A. L., y Schutz, R. L. A. (2012). Destination Branding: A Critical Overview. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13(2), 81-102. <http://dx.doi.org/10.1080/1528008X.2012.645198>
- Plumed, M. (2014). Estudio del desarrollo del place branding a partir del análisis de las marcas territoriales existentes en España. *Papers de Turisme*, 56, 119-143. <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/364>
- Portugal Germano, C. (2018). *La gestión de la marca del lugar: place branding. City branding como destiny branding: el caso de Málaga*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/26428?show=full>
- Pritchard, A., Morgan, N. J., y Pride, R. (2004). *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* (2.ªed.). Elsevier.
- Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. [Tesis Doctoral, Universidad Tecnológica de Helsinki]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-000746>

- Rodríguez Herrero, B. (2014). *Las marcas territoriales como instrumentos de competitividad espacial: El caso de Castilla y León*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/8490>
- Šajinović, S. (2016). Tourist destination branding in function of market positioning and increased competitiveness of Spa tourism. *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, 5(13), 29-40. <http://dx.doi.org/10.7251/ZREFIS1613029S>
- San Eugenio Vela, J. (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Editorial UOC.
- San Eugenio Vela, J. (2013). Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 62, 189-211. <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/1575>
- Skinner, H. (2008). The emergence and development of place marketing's confused identity. *Journal of Marketing Management*, 24(9), 915-928. <https://doi.org/10.1362/026725708X381966>
- Skinner, H. (2021). Place Branding—The Challenges of Getting It Right: Coping with Success and Rebuilding from Crises. *Tourism & Hospitality*, 2(1), 173-189. <https://doi.org/10.3390/tourhosp2010010>
- Stats NZ. (17 de marzo de 2021). *Gross domestic product: December 2020 quarter*. <https://www.stats.govt.nz/information-releases/gross-domestic-product-december-2020-quarter>
- Szondi, G. (2010). From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 333-343. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.32>
- The Good Country. (2020). *The Good Country Index*. <https://www.goodcountry.org>
- The World Bank. (2020). *Doing Business 2020*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

- The New Zealand Fernmark Licence Programme. (2021). *The New Zealand Fernmark Licence Programme*. <https://www.fernmark.nzstory.govt.nz>
- Tourism New Zealand. (2017). *Four-year strategic plan - Tourism New Zealand*. <https://www.tourismnewzealand.com/media/2761/four-year-strategy.docx>
- Tourism New Zealand. (2018). *Visitor Experience - Market information about our Visitors and our Active Considerers*. <https://www.tourismnewzealand.com/media/3423/visitor-experience-infographic-april-2018.pdf>
- Tourism New Zealand. (2020). *Annual Report - Tourism New Zealand*. <https://www.tourismnewzealand.com/media/4286/17996-tnz-annual-report-2020-v7-web.pdf>
- Tourism New Zealand. (s.f.). *Pure As - Celebrating 10 Years of 100% Pure New Zealand*. <https://www.tourismnewzealand.com/media/1544/pure-as-celebrating-10-years-of-100-pure-new-zealand.pdf>
- U.S.News y World Report LP. (2021). *Best Countries 2021 - Global rankings, international news and data insights*. <https://bit.ly/35sbmEY>
- Vuignier, R. (2017). Place branding and place marketing 1976–2016: A multidisciplinary literature review. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(4), 447-473. <https://doi.org/10.1007/s12208-017-0181-3>
- Vuorinen, M., y Vos, M. (2013). Challenges in joint place branding in rural regions. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(3), 154-163. <https://doi.org/10.1057/pb.2013.18>
- Yazdanpanah Shahabadi, M., Sajadzadeh, H., y Rafieian, M. (2019). Developing a Conceptual Model for Place Branding: A Review of Theoretical Literature. *The Monthly Scientific Journal of Bagh-e Nazar*, 16(71), 19-34. <https://dx.doi.org/10.22034/bagh.2019.86870>

Zenker, S., y Braun, E. (2010). *The place brand center– A conceptual approach for the brand management of places*. 9th European Marketing Academy, Copenhagen, Dinamarca. <https://bit.ly/3fCxW2J>

Zenker, S., y Jacobsen, B. P. (2015). *Inter-Regional Place Branding*. Springer.