

Resumen descriptivo de la Tesis Doctoral "El papel de las Administraciones Públicas al crear Marcas Territorio"

Las Marcas Territorio (genérico que aglutina a la Marca País, la Marca Ciudad, la Marca Región o Marca Destino o turística, entre otras tipologías) son marcas públicas, que se impulsan desde las Administraciones junto con otros *stakeholders* relevantes del territorio, como respuesta a la competencia globalizada, para beneficiar, económica y socialmente, a los territorios donde se crean. La naturaleza pública de las MT, condiciona su creación y gestión que también será pública, lo cual implica, el liderazgo (o co-liderazgo) coordinado de las Administraciones intervinientes en el territorio y la participación activa en el proceso de co-creación de la sociedad civil y empresas privadas del territorio. Este tipo de marcas prolifera en la práctica en todo el mundo y detrae importantes esfuerzos económicos, humanos y materiales de las Administraciones. Si bien, se constata una praxis de implantación de las Marcas Territorio caracterizada por ser predominantemente operativa y poco reflexiva (De San Eugenio-Vela, 2011a), además de la existencia de discrepancias entre lo que la academia señala que debería hacerse (teoría) y las praxis de actuación a la hora de crear y gestionar las MT por parte de los agentes públicos y privados y una necesidad de mayor rigor en las actuaciones públicas (Alholt, 2014).

Es creciente la idea de que las MT son marcas ‘socialmente responsables’ y que por tanto, deberían rendir cuentas a la sociedad del territorio que las sustenta y tener por tanto legitimidad democrática. Si el comportamiento de las Administraciones es clave para la creación de MT sustentables es importante conocer cómo se percibe la naturaleza y funciones de las Marcas Territorio en el seno de las propias Administraciones y en sus actores más influyentes, pues conforme al ‘frame’ en el que se enmarquen sus percepciones, así se verán condicionados los comportamientos públicos y privados, o dicho de otro modo, si como clásicamente se señala ‘el marketing es una batalla de percepciones’ conocer las percepciones al respecto de la naturaleza de la MT de los actores influyentes en la creación de MT (desde dentro o desde fuera de las Administraciones) resulta fundamental para entender los comportamientos públicos.

Las **preguntas de investigación** esta tesis son:

¿Existe una relación entre cómo se entiende/define una MT y los atributos que se consideran relevantes para ésta? ¿Tener diferente definición preferida de MT supone percibir de un modo diferente el grado de semejanza entre Diplomacia Pública y Marca Territorio? ¿Existen diferencias entre la arquitectura de marca reconocida ('Monolítica', 'De Respaldo' y 'Multimarcas') y el posicionamiento ante la MT considerando la definición preferida de MT? ¿La visión preferida de lo que es una MT afecta al rol de los actores relevantes (Administraciones, empresas privadas y sociedad civil)? ¿Tener diferente visión sobre el comportamiento deseable de las Administraciones favorece tener una percepción distinta entre MT y Diplomacia Pública? ¿Tener diferente visión del liderazgo deseable de las Administraciones al crear Marcas Territorio favorece tener una percepción distinta sobre la concepción participativa de los actores públicos y privados en el sistema político? ¿Tener una percepción estratégica o relacional sobre el comportamiento deseable de las Administraciones favorece percibir de forma diferente cómo deben interaccionar los actores públicos y privados al crear una MT? ¿En función del grupo de pertenencia o del rol que se juega en la creación de MT se tiene un diferente posicionamiento ante los fenómenos estudiados?

En cuanto al **método**, se determinan cuáles son los actores clave que influyen en la creación-gestión de MT por parte de las Administraciones, señalando a cuatro tipologías de públicos objetivo a los que orientar el trabajo empírico que son; los académicos o investigadores que crean el corpus teórico de la disciplina denominada *Place Branding*, los técnicos de las Administraciones, los cargos políticos y los asesores profesionales de consultorías especializadas y *Think Tanks*. Una vez determinadas las tipologías se procedió durante los años 2012 y 2013 a la búsqueda, uno a uno, de los principales expertos que cumplieran estos perfiles, utilizando acciones presenciales (acudiendo a foros, congresos y cursos especializados, entre otros) y *on line*. En este sentido, para la constitución de una sólida base de datos de expertos, ha resultado fundamental la utilización de canales profesionales como la red 'Linkedin' y redes sociales especializadas en las Administraciones como 'Novagob' o 'TNAP'. Los miembros seleccionados definitivamente para ser invitados a participar en la investigación lo han sido bajo un criterio de 'expertise'. Ahora bien, los

participantes en estos cuatro grupos poseen diversos enfoques disciplinarios en campos que provienen de disciplinas como el marketing, la comunicación, la sociología, la ciencia política y de la administración o el derecho, entre otras, debido a que el estudio de las Marcas Territorio requiere necesariamente de un enfoque integrador interdisciplinar. A estos expertos se les hizo llegar un cuestionario, estructurado y estandarizado, el cual, es cumplimentado de manera anónima, por por 262 altos cargos políticos, directivos y técnicos superiores de la Administración, académicos y consultores profesionales fundamentalmente españoles y latinoamericanos. Se trata de profesionales que tienen o han tenido experiencia en la creación o gestión de marcas como 'Marca España', 'Marca País Perú', 'Marca País Colombia', 'Marca País Argentina', 'Marca Región Castilla-León', 'Marca Ciudad 'Arequipa', 'Marca Ciudad 'Madrid', 'Marca Ciudad 'Santander', 'Marca Destino 'Colombia es Pasión', 'Marca Destino 'Comunitat Valenciana', 'Marcas Ciudad de la Red Española de Smart Cities, entre otras, bien trabajando en la propia Administración como Presidentes, Directores Generales, Directores de Marketing, Directores de Comunicación (INAP, Federaciones Española y Regionales de Municipios y Provincias), entre otros cargos, en consultorías especializadas (Futurbrand, Anholt, Vines, Fundación Metrópoli, entre otras), en Think Tanks (como el Real Instituto el Cano, entre otros) o en Universidades. Una referencia especial merecen los académicos-investigadores pues en gran parte los participantes son contactados como resultado de la lectura por parte de la investigadora de publicaciones académicas. Esto significa, que un número relevante de los autores citados en el marco teórico de esta tesis doctoral han participado activamente en la investigación.

En lo que respecta a los **hallazgos** más sustanciales señalar que las MT cumplen cuatro funciones esenciales para la sociedad que las crea: relacional, comunicativa, de paraguas de productos, servicios y eventos de MT y catalizadora de la parte física del territorio. La MT posee diferentes dimensiones y una de ellas es la Imagen de MT. En lo que respecta funciones relacional y comunicativa de la MT, cuando se orienta a los públicos externos a las fronteras del territorio, además de la *Integrated Marketing Communications*, la Diplomacia Pública, complementaria a la Diplomacia tradicional,

se configura como una potente herramienta de los Estados para las relaciones internacionales y la comunicación político-institucional exterior, dirigida a la creación de vínculos, diálogo, conocimiento y confianza mutua entre territorios. Bien gestionada, ayuda a mejorar la proyección de la Imagen de MT y a favorecer los comportamientos públicos y privados favorables a los intereses de la marca. Encontramos cuantitativamente, un predominio de la visión comunicacional focalizada en la Imagen de marca. La MT, por tanto, se identifica con Imagen de MT o en todo caso, es una herramienta para generar fundamentalmente Imagen de MT (*Place Brand Image*). En lógica, se concibe de manera mayoritaria que la MT está al servicio de la Diplomacia Pública, paradigma que es preponderante en la literatura hispana en contra de las corrientes más extendidas a nivel internacional, y fuertemente enraizadas entre los expertos en *Place Branding* de las Universidades y Centros de Investigación de Europa del Norte, anglosajones y escandinavos. Esta perspectiva Norte Europea, que bebe de las aportaciones realizadas por Hankinson (2004), se muestra preocupada por la creación de Valor de MT, pivota sobre la conceptualización de Zenker y Braun (2010) que conciben las MT como una red de asociaciones de naturaleza multidimensional (política, económica, cultural, físico-paisajístico) orientada a los *stakeholders* internos y externos, o se siente relativamente cercana a entender la MT como una herramienta fuertemente vinculada a la gestión pública, es decir, de gobernanza territorial. Aun reconociendo el importante papel que el sector público juega en el desarrollo de estas marcas públicas, tener diferente visión del comportamiento deseable de las Administraciones (más relacional o estratégico) no favorece tener una percepción distinta entre las relaciones de MT y Diplomacia Pública, y por tanto, de la esencia de lo que es una MT. Aunque resulta paradójico, el qué es una MT, su naturaleza, se desvincula del cómo se implementa por parte de las Administraciones. La propia naturaleza de lo que es la MT no parecería condicionar el comportamiento de este agente clave en su co-creación. Parece existir una desvinculación entre los conocimientos teóricos y las prácticas de creación de MT. Por tanto, no se manifiesta una narrativa que vincule las principales líneas de pensamiento y las recomendaciones prácticas para el comportamiento de las Administraciones al participar en la creación de MT. Esto nos permite afirmar que se ratifica la diversidad de conceptualizaciones y enfoques en relación con las MT. En la práctica, este enmarcado comunicacional de las MT al servicio de la estrategia de

Diplomacia Pública podría favorecer unas prácticas fuertemente centralizadas en organismos responsables de las relaciones internacionales o exteriores y que ponen el acento en la generación de narrativas, de relatos del territorio que se acompañan de acciones promocionales clásicas. Fuertemente orientadas hacia públicos de fuera de las fronteras del territorio, hacia la generación de imágenes desvinculadas en la gestión de políticas públicas, cabría preguntarse si los creadores de estas MT perciben que la co-creación público-privada, el *stakeholder engagement* y el rendimiento de cuentas para la legitimidad democrática como aspectos esenciales en la creación-gestión de MT. Desde esta visión 'soft', 'líquida', se apunta por tanto a que el paradigma predominante es que las MT se encuentran más cerca del relato, de la retórica postmoderna, de las historias compartidas y de las emociones que de las políticas públicas, de la gestión de la parte tangible del territorio y por ende, de las experiencias de marca.

Queda patente la existencia de diversos enfoques teóricos y que además, éstos están desvinculados con las prácticas públicas, también de naturaleza distinta. Unas Administraciones responsables tienen la obligación de conocer y gestionar la imagen y la reputación de su territorio participando en la creación activa de MT. Si por un lado, las Administraciones deben valorar con más rigor la importancia de crear MT para generar desarrollo en sus territorios y por otro, parece existir consenso en que el comportamiento de las Administraciones es clave para la creación de MT sustentables, desde lo Público nos enfrentamos a dos **retos** imperiosos:

- (a) La aproximación a la MT desde una perspectiva holística (interadministrativa y abierta a otros *stakeholders* privados) y a largo plazo (alejada de los vaivenes políticos), interdisciplinar, capaz de modelar una praxis transversal de todas las políticas públicas (no limitada a una parcela concreta de la Administración), y
- (b) El necesario reforzamiento de las competencias relacionales en los actores políticos y técnicos que conforman las Administraciones.

Fdo: María José Cerdá Bertomeu
Elche, a 19 de mayo de 2015