

FACULTAD DE COMUNICACIÓN



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA
DE SALAMANCA**

**Modelo de comunicación estratégica para la gestión de las
marcas territorio**

**AUTORA: Asunción Paniagua Herrero
DIRECTOR: Ángel Losada Vázquez**

Salamanca 2014

D. ÁNGEL LOSADA VÁZQUEZ, Catedrático de Comunicación Corporativa de la Universidad Pontificia de Salamanca y director del presente trabajo de investigación

CERTIFICA

Que la presente tesis doctoral titulada “Modelo de comunicación estratégica para la gestión de las marcas territorio”, constituye un trabajo de investigación original e inédito; el cual es presentado por Dña. ASUNCIÓN PANIAGUA HERRERO, para optar al grado de doctor.

Para que conste

Salamanca, 2014

Fdo. D. Ángel Losada Vázquez

A mis padres, mi hermano
y a Óscar.
Por todo, siempre.

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto de investigación es el resultado de años de trabajo y esfuerzo, que no hubiera sido posible sin el apoyo y la ayuda de personas a las que tengo mucho que agradecer.

Empezando por Ángel Losada, que desde el principio se implicó en este trabajo y no ha dejado de hacerlo hasta el final, a pesar de los cambios y contratiempos que han aparecido en el camino. He aprendido mucho con él en esta y en otras muchas “cruzadas por el desierto”.

Quiero agradecer también a Irene Martín, Elena Fernández y David Alameda el tiempo que me han dedicado, su escucha, sus ideas y enfoques nuevos que me han sido muy útiles para completar esta tesis.

Un proyecto cargado de experiencias, descubrimientos y nuevas visiones como las que me han aportado las empresas e instituciones que colaboran en esta investigación. Gracias a los responsables de comunicación de todas ellas por prestarme un poco de su valioso tiempo para responderme, involucrarse y enseñarme cómo trabajan sus empresas y qué hacen para mejorar cada día.

A Mateu y Albert, por su rápida respuesta, sin escatimar detalles, y por ser tan amables de invitarme a conversar, en Barcelona, sobre su interesante proyecto.

Mis compañeros de batallas, José Antonio y Valle, con los que tuve la suerte de formar un gran equipo del que surgió una buena amistad. Les doy las gracias por sus mensajes de ánimo y los “cafés” de desahogo.

También al equipo de FutureBrand, especialmente Ignacio Linares y Cristina Vicedo, que despertaron mi interés por las marcas, las ideas y la creatividad. Mucho trabajo mezclado con buenos momentos compartidos. Creer es crear.

En este largo proceso que culmina ahora, siempre, sin condiciones, mis amigos, esa familia elegida que cree en tí, no te decepciona y no deja que te rindas. Gracias por compartir conmigo los malos momentos y hacerlos mejores; perdón por las ausencias.

Mi gratitud más especial es para mis padres, mis maestros, por su generosidad, amor incondicional y ejemplo. Ellos conocen mi mejor versión y me la recuerdan cuando se me olvida. Al igual que mi hermano Sergio que, junto a Mamen, siempre están a mi lado, con su cariño y la bondad de las personas especiales. Y por esos pequeños duendes, Diego y Alejandro, que me hacen sonreír, imaginar y disfrutar como una niña.

No puedo dejar de estar agradecida a mi “nueva” familia, que me ha apoyado, animado y cuidado mucho para que no me falte de nada, ni flores, ni risas, ni abrazos.

Si esta tesis es hoy una realidad, en gran parte, es gracias a Óscar, la persona que llegó a mi vida para mejorarla. Por hacerme la vida más fácil e impedir que deje de luchar. Juntos hemos hecho y haremos grandes cosas. Gracias por caminar a mi lado siempre.

INDICE

1 Introducción.....	11
2 Estado de la cuestión	23
2.1 REPUTACIÓN Y VALOR ESTRATÉGICO DE LA MARCA	25
2.1.1 Reputación.....	28
2.1.2 Identidad	39
2.1.3 Imagen	47
2.2 ¿QUÉ ES UNA MARCA TERRITORIO?.....	50
2.2.1 Marca corporativa.....	65
2.2.2 Marca producto o servicio	66
3 Gestión del territorio y desarrollo económico y social	69
3.1 EL NUEVO CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL	71
3.1.1 La Nueva Economía	75
3.1.2 La Responsabilidad Social Corporativa	84
3.1.3 El posicionamiento en la estrategia de desarrollo territorial	94
3.2 LA COOPERACIÓN PÚBLICO - PRIVADA	98
3.2.1 El sector público	104
3.2.2 El sector privado	108
3.2.3 La sociedad civil.....	110
4 Trabajo de campo	115
4.1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	117
4.1.1 Marco epistemológico	117
4.1.2 Objetivo principal e hipótesis	122
4.2. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	124
4.2.1 Estructura del estudio	125
4.2.2 Descripción de variables.....	126
4.2.3 Análisis de datos y validez del estudio.....	128

4.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CREACIÓN MARCA CASTILLA Y LEÓN	143
4.3.1 Inicio del proceso	143
4.3.2 Fases del proceso	145
4.3.3 Plan integral de comunicación de la Marca Castilla y León	164
4.3.4 Las políticas públicas de regulación y uso de la Marca Territorio	171
4.3.5 Sistema de Gestión: Oficina de la Marca Castilla y León	178
4.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE CASOS	182
4.4.1 Análisis de marca territorio en otras Comunidades Autónomas	183
4.4.2 Análisis de las marcas renombradas de Castilla y León	210
4.4.3 Análisis de un modelo de referencia y buenas prácticas: la marca Barcelona	339
4.5 RESULTADOS DEL ANÁLISIS	353
4.5.1 Las marcas líderes y su aportación a la marca territorio	353
4.5.2 El valor de las instituciones públicas en la proyección de la marca territorio	364
5 Propuesta de modelo	369
5.1 PROPUESTA DE MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE LA MARCA TERRITORIO	371
5.1.1 El valor añadido de la comunicación en la toma de decisiones	371
5.1.2 Estructura de la organización y gestión interna	386
5.1.3 Definición de funciones, procesos y procedimientos	388
5.1.4 Herramientas de gestión (EFQM y GRI)	390
5.1.5 Estrategia de comunicación: del storytelling al storydoing	394
5.1.6 Monitorización y retorno de la inversión.	397
6 Conclusiones	401
6.1 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES	403
6.2 PROPUESTA DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	406
7 Índice de figuras	407
8 Bibliografía	411

Introducción

La globalización, los cambios constantes y la internacionalización hacen que cada vez sea más difícil diferenciarse y encontrar un hueco en un mercado saturado de ofertas. En el siglo XXI entramos en la era de la conectividad que ha transformado los conceptos del marketing, la forma de vender, de relacionarse o de gobernar y esto tiene implicaciones directas en la economía y en la sociedad. La competición de países, naciones, ciudades y regiones para captar recursos, inversiones, turismo, talento, infraestructuras o eventos ha provocado una creciente tendencia que apuesta por transformar a los territorios en marcas para luchar por el reconocimiento de la diferenciación y la notoriedad en el entorno global.

Nos encontramos en una época que ha dejado atrás la economía de la producción para convertirse en una economía de la información y del conocimiento, e incluso podríamos decir, que en una economía de la identidad. En este nuevo entorno, nuestras relaciones han cambiado, pero también las empresas y las instituciones han cambiado su forma de hacer, de relacionarse y de comunicarse con los consumidores o los ciudadanos. Por lo tanto, ha cambiado el código de comunicación de sus marcas.

En el siglo de la globalización, la marca se ha convertido en el principal patrimonio, en el elemento estratégico para conseguir la tan necesaria diferenciación, que va más allá del plano empresarial y abarca también la posibilidad de conseguir un posicionamiento adecuado para los territorios que les permita atraer más inversiones, turismo y negocio, competir en un mercado de fronteras diluidas y contribuir a mejorar la calidad de vida y las oportunidades de sus ciudadanos.

En el contexto actual de continuos y rápidos cambios, donde la movilidad de talentos y capitales es cada vez mayor y el número de ofertas crece exponencialmente, podríamos pensar que no cabe una definición de marca territorio ya que los países, regiones y ciudades se enmarcan en modelos más complejos, comunitarios, nacionales o supranacionales. Precisamente esa es la razón por la que, especialmente ahora, sea más necesario encontrar un posicionamiento propio, que ponga al descubierto la dimensión y relevancia de los valores distintivos de un territorio como factor de atracción y referente que le lleve a ocupar un lugar destacado y único capaz de contribuir a su desarrollo económico y social, mejorar su competitividad, su crecimiento sostenible, la generación de empleo, el aumento de las exportaciones y la proyección social.

Por ese motivo, en esta tesis doctoral vamos a estudiar un fenómeno emergente y de enorme actualidad, como es el de las marcas territorio. Nuestra aportación se centrará en la importancia de contar, como parte esencial de la estrategia de marca, con un modelo de gestión profesional y riguroso que contribuya a afianzar el posicionamiento de un territorio para hacerlo más tangible, cercano y reconocible por los públicos objetivo. La comunicación en este modelo será la herramienta indispensable para mejorar la reputación de los territorios, y eso será posible si se consigue involucrar a la sociedad civil.

“Es el momento de abrir las puertas de la Administración Pública a la sociedad civil (...) a todos los colectivos que quieran plantear sus

problemas aspiraciones (...); es el momento de mirar más hacia afuera, proyectarnos hacia fuera y pensar en el futuro”¹

El caso real objeto de estudio se centra en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, que será el punto de partida para proponer, tras un análisis cualitativo de las marcas líderes y los proyectos innovadores que ya existen en la región, un modelo de comunicación estratégica para la gestión y mejora continua de las marcas territorio. Un modelo capaz de capitalizar los valores emergentes de la Nueva Economía presentes en el territorio para que pueden contribuir a generar mayor credibilidad, notoriedad y confianza beneficiando a nuevos proyectos y a las generaciones futuras.

Un campo de investigación en el que la doctoranda se ha implicado a nivel profesional, en los últimos diez años, por su creciente interés y convencimiento en la importante aportación que la comunicación y los activos intangibles generan en el desarrollo económico y social, en la proyección internacional de las empresas y en la evolución y modernización de las Administraciones Públicas. Una línea de trabajo aplicada en la época en la que se impulsó la estrategia de Marca Castilla y León, que le otorga una buena perspectiva desde la experiencia y la reflexión.

Este es el campo de estudio desde el que vamos a analizar de qué forma comunican las marcas líderes del sector productivo y si están alineadas o coinciden con los valores de la marca territorio.

¹ De Santiago- Juárez, José Antonio. 2009. Castilla y León: Futuros. La Identidad útil. Jornadas “Las Comunidades Autónomas en el siglo XXI”

De esta forma, podremos establecer los parámetros que nos ayuden a diseñar un modelo de comunicación para la gestión de marcas territorio que nos permita obtener mejores resultados, económicos, sociales y reputacionales, a partir del reconocimiento, la distinción y la proyección del lugar de procedencia.

En la actualidad, hay pocas Comunidades Autónomas que estén construyendo una imagen de marca global, una identidad coherente que apueste por su reputación y mejore - o cambie si es el caso – las percepciones negativas y los estereotipos limitadores que se le atribuyen.

El enfoque del estudio surge de la inquietud detectada en el ámbito de la administración territorial (gobiernos, instituciones y organismos de diferente índole) por crear y gestionar activos intangibles como herramientas de posicionamiento diferenciador que les sitúe en un escenario ventajoso para obtener beneficios económicos, políticos y sociales, capaces de otorgarles mayor nivel de influencia en sus áreas de gestión.

Lo que, en principio, se considera una buena inversión, puede alejarse de los resultados esperados si no se gestiona en su totalidad, es decir, si no se completan todas las fases establecidas en la estrategia, incluyendo la revisión y mejora continua de los procesos para salvar los obstáculos que se puedan presentar debido a la temporalidad estructural de los impulsores de la propuesta o los cambios y las circunstancias coyunturales que se puedan producir. No hay que perder de vista que el éxito de una estrategia de estas características depende, en gran medida, de su mantenimiento en el largo plazo.

El organismo impulsor debe tener capacidad para implicar a todos los públicos objetivo y generar un amplio consenso que dé consistencia y solidez a dicha estrategia. Así, consideramos que esta iniciativa debe estar liderada, en sus primeras fases, por el sector público, para pasar, en la última fase de difusión, a ser liderada por el sector privado y la sociedad civil como actores esenciales en la construcción de la identidad de un territorio.

En el caso de las Administraciones Públicas, que tienen entre sus cometidos el de gestionar eficazmente el territorio, les corresponde asegurar el buen funcionamiento de los mecanismos que hagan posible la cohesión social y económica para satisfacer las necesidades de sus ciudadanos y del sector productivo asentado en el territorio sobre el que ejercen la gobernanza. En este ámbito, el papel del sector público es determinante a la hora de enfocar un proyecto a largo plazo y de gran alcance. Su principal labor es la de identificar todas las herramientas y recursos necesarios para que el territorio sea reconocido y reconocible más allá de sus fronteras.

Para esta misión, un aliado imprescindible, que puede dar mayor consistencia a esta iniciativa es el sector productivo, las empresas que se asientan en el territorio serán las mejores embajadoras de una marca reputacional. El sector privado es clave en este proceso ya que necesita un reconocimiento de marca a nivel global, que aporte mayor notoriedad y relevancia a su propio posicionamiento, para obtener mayores beneficios y ventajas competitivas. La clave es contar con una política orquestada y coordinada que permita conseguir una mayor eficacia, solidez e impacto a esta propuesta de valor.

En un mundo dinámico y variable, la creación y correcta gestión de una marca territorio es un requisito fundamental para dotarse de una nueva ventaja competitiva frente a otros territorios en la carrera por la captación y la retención de inversiones, talento, visitantes o nuevos residentes. Y en esa carrera, las grandes marcas del sector productivo juegan un papel importante a la hora de fijar o cambiar - mitigando los estereotipos - la percepción que se tiene de un lugar concreto, lo cual puede ser determinante a la hora de tomar la decisión de invertir, visitar, estudiar o vivir en ella.

El estudio parte de la convicción de que la comunicación es la clave para sacar el máximo partido a la cooperación público-privada en la gestión de una marca territorio.

Consideramos que, sin la implicación, colaboración y coordinación del sector público, el sector privado y la sociedad civil no sería posible crear y gestionar una estrategia de marca territorio válida para fortalecer la reputación de un lugar a nivel global, y la cohesión y sentido de pertenencia a nivel interno.

La comunicación de marca vinculada a un territorio es una herramienta imprescindible para hacer que ese activo intangible pueda servir para generar políticas de gestión eficaces, de optimización y de valor social y empresarial.

A partir de esta convicción definimos la siguiente hipótesis de trabajo:

La comunicación es el proceso estratégico que convierte la decisión sobre el posicionamiento que necesita un territorio para impulsar su desarrollo en un reconocimiento valioso y diferencial a partir de un discurso y una conducta social coherente con las percepciones que constituyen la identidad.

La comunicación desempeña, de este modo, una función estratégica que a nivel operativo ha de abarcar una perspectiva de 360° y concretarse en un plan capaz de dar la visibilidad necesaria a los activos de los que depende la capacidad de innovación del territorio, que resultan menos evidentes por su carácter emergente.

El liderazgo requerido para desarrollar e implementar una estrategia de marca territorio y garantizar su correcta ejecución en todas las fases, debe ser compartido y basado en la cooperación público-privada. En cada fase del proceso es necesario definir y atribuir correctamente los roles y funciones que deben cumplir cada uno de los actores.

Así, en las tres primeras fases del proceso - investigación, decisión participada y creación - el impulso y liderazgo corresponde a las Administraciones Públicas, mientras que la cuarta fase – de difusión – debe estar liderada por la sociedad civil, para lograr que las experiencias de éxito de los sectores productivos y del conjunto de la Sociedad Civil transmitan interna y externamente los valores de la marca, fortaleciendo una identidad y una imagen útiles para el progreso del territorio.

Una hipótesis que procederemos a verificar con un trabajo de campo que constará de cuatro partes. En primer lugar, el análisis del proceso, desde su inicio en junio de 2007 hasta su creación en septiembre de 2009, para descubrir cuál ha sido la función estratégica del sector público en la definición de esta iniciativa y el valor que aporta la comunicación en el desarrollo del proceso. En segundo lugar, el análisis comparativo de las estrategias llevadas a cabo por el resto de las Comunidades Autónomas españolas en materia de marca territorio. En tercer lugar, para descubrir cómo contribuyen las grandes marcas ubicadas en Castilla y León al posicionamiento efectivo de la marca territorio, analizaremos los proyectos y estrategias de comunicación de 16 marcas líderes en diferentes sectores y sus convergencias o divergencias con los valores atribuidos a la marca Castilla y León. Y, por último, el estudio de un modelo de buenas prácticas en materia de gestión y comunicación de una marca territorio, que hemos encontrado en el caso de la marca Barcelona.

Con toda la información y datos recopilados en este trabajo de campo, podremos comprobar cuál es el papel que desempeñan, tanto el sector público como el privado, en la creación e implantación de una marca territorio; cuál es el grado de alineamiento entre los valores comunicados por las empresas líderes y los atribuidos a la marca territorio; y cómo se han llevado a la práctica estas iniciativas en otros territorios. A partir de este análisis, propondremos un modelo de comunicación estratégica para la gestión de marcas territorio. Un modelo dinámico, escalable, flexible y adaptable a otras realidades territoriales, de ahí su utilidad, y en consonancia con la estrategia Marca España.

Esta investigación demostrará cómo las políticas públicas pueden ayudar y potenciar la creación de activos intangibles y ponerlos a disposición de la sociedad convirtiéndolos en instrumentos decisivos en un proceso de cambio y evolución. Además, basándonos en los resultados de la investigación demostraremos qué peso relativo tiene la marca en la generación de valor para las empresas, instituciones y ciudadanos del territorio al que representa. De este modo podremos conocer qué es, qué pretende la marca territorio y qué es capaz de proyectar en un futuro para favorecer a las próximas generaciones. Analizando y reflexionando sobre las diferentes variables aportadas en este trabajo trataremos de saber cómo se debe gestionar, difundir y evaluar eficazmente una estrategia de marca territorio, qué papel juegan las instituciones públicas en esa gestión, qué valor aportan las grandes marcas que operan en el territorio y cuál es la mejor forma de sacarle partido desde el punto de vista de la comunicación estratégica.

Estado de la cuestión

2.1 REPUTACIÓN Y VALOR ESTRATÉGICO DE LA MARCA

En el siglo XXI, las organizaciones están empezando a comprender que su valor está relacionado, cada vez más, con lo inmaterial: las marcas, la imagen, el conocimiento, las habilidades personales, la responsabilidad social y la reputación corporativa. Estos son los principales activos intangibles que constituyen una fuente importante de ventajas competitivas porque son valiosos, escasos, poco imitables y difíciles de transferir.

Según la NIC 38², “un activo es un recurso controlado por una entidad que espera obtener en el futuro beneficios económicos”. Por tanto, desde el punto de vista contable, las marcas son activos de las empresas. Pero una característica distintiva de las marcas frente a otros activos es que no tienen apariencia física, por eso entran a formar parte de los llamados activos intangibles que, la NIC 38 define como “un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física”.

En la actualidad, la creación de una nueva marca no sólo requiere de la inversión en recursos y la aplicación de acciones estratégicas, sino que además implica una apuesta por un proyecto a largo plazo y, para eso, es fundamental definir una estructura estable que sirva como base tangible a la identidad y a la esencia de sus valores.

Las grandes corporaciones se han apuntado a esta tendencia y están dedicando más recursos a gestionar dos de los activos más valiosos que poseen: la reputación y la marca.

² Normas Internacionales de Contabilidad. 1998. NIC 38 sobre activos intangibles

Un estudio elaborado por la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y la Asociación Nacional para la Defensa de la Marca (Andema)³ determina que el valor y la importancia de la marca radican en su capacidad para contribuir al establecimiento de relaciones de confianza. Así pues, las marcas son un elemento estratégico fundamental para el desarrollo, la comercialización y la fidelización de los públicos. Pero, ¿cómo funcionan las marcas?. La marca genera valor al proyectar la imagen y reputación de los productos, servicios o lugares que representa y ayuda a dotarlos de un determinado nivel de calidad, mejorando notablemente la percepción a través de asociaciones positivas y garantizando los atributos intrínsecos de la oferta.

En este sentido, podemos decir que la utilización de las marcas redunda en beneficio de la economía del país y del conjunto de la sociedad en general. Un valor económico y social que ha adquirido una creciente importancia en los últimos años. Por uno lado, la importancia social se debe a la amplia gama de ofertas de alta calidad que encuentra el consumidor/usuario en el mercado y que obliga a las marcas a hacer un esfuerzo mayor para ser capaces de comunicar su valor diferenciador. Desde el punto de vista económico, esa diferenciación les permite competir de manera ventajosa en el mercado global ante un gran número de competidores con ofertas muy similares. El valor económico de la marca se ha convertido en uno de los principales activos de la balanza de resultados de una empresa, de hecho, algunas marcas valen más que la propia compañía.

³ Ruiz Moreno, Manuel Felipe. 2012. Impacto de las marcas en la economía y la sociedad españolas. Editado por la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), la Asociación Nacional para la Defensa de la Marca (Andema). En colaboración con el departamento de Marketing de la Universidad de Alicante

Según Rita Clifton⁴, presidenta de Interbrand, “las marcas no son simples entidades económicas (...) sino que, además de los beneficios sociales de creación de riqueza y mejora de la calidad de vida a nivel nacional e internacional (...), las marcas generan estabilidad en el empleo, incrementando la lealtad de los consumidores y reduciendo la incertidumbre asociada a los flujos del mercado”

Además, afirma Clifton (2003), como recogen Pérez Castro y Salinas⁵, que las marcas han mostrado una gran capacidad para crear comunidades de manera más rápida y eficiente que incluso los propios gobiernos. Y esto se debe a que su rol está cambiando, porque han nacido como un elemento distintivo que representa, cada vez más, ideas y valores a los cuales los usuarios se adhieren. Así, se puede afirmar que las marcas tienen una significación política y social. Se han convertido en iconos representativos de valores sociales y políticos, y este proceso ha desembocado en un creciente “poder de marca” como motor de desarrollo social y económico.

Y, respecto a la importancia económica, según Brand Finance⁶, hoy en día, el peso de los activos intangibles, como la marca, en el valor de las compañías cotizadas es mucho mayor que hace veinticinco años. Son valores estratégicos que definen lo que es importante en términos de obtener ventaja competitiva. El valor estratégico de la imagen y de la comunicación se ha convertido en la herramienta más eficaz para optimizar resultados, sacándoles el máximo partido, y para la toma de decisiones con el fin de reforzar el valor de

⁴ Clifton, Rita. 2003. Brands and branding. The Economist. Profile Books Ltd. Londres.

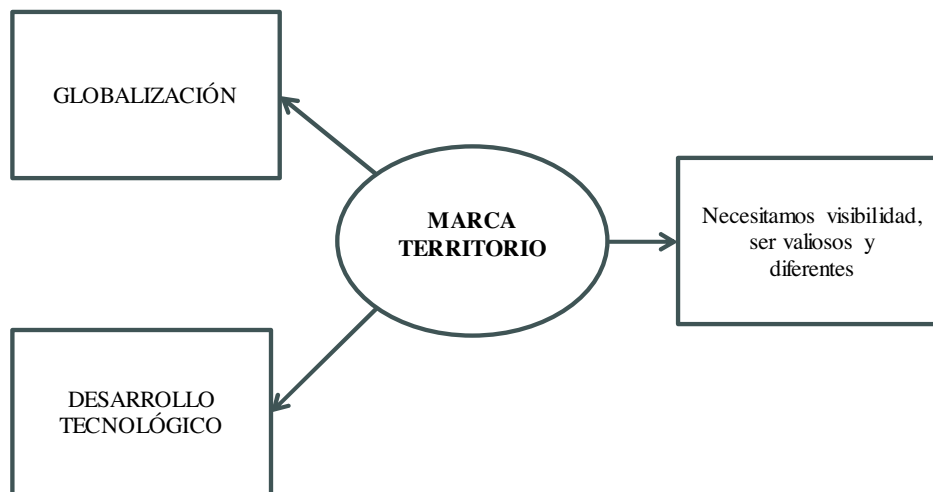
⁵ Pérez Castro, Carlos y Salinas, Gabriela. 2008. Valoración y evaluación de marcas. Medir para crear valor. Deusto. Barcelona.

⁶ Brand Finance. 2005. Conferencia sobre gestión de marcas del Grupo Recoletos. Mayo, Barcelona.

su marca frente a las percepciones de los públicos. De hecho, el verdadero valor de una empresa o institución está en sus intangibles, en el conocimiento, la experiencia y el saber hacer, todo ello se refleja en "su marca".

Teniendo en cuenta lo explicado respecto al valor estratégico de un activo intangible como la marca, podemos decir que gestionarla adecuadamente es hacer una clara apuesta por el futuro que tiene varias consecuencias positivas: permite construir relaciones estables y duraderas; aumenta la productividad; genera riqueza y crecimiento; atrae y mantiene inversiones; y aporta mayor proyección.

Figura 1: Valor estratégico de la Marca Territorio



Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades de la organización, fijar expectativas y determinar cómo comunicarlas a su

público objetivo. Pero, junto a la marca, hay otro activo intangible de gran valor estratégico para cualquier organización, empresa, institución o territorio: la reputación.

Un concepto que no hay que confundir con el de identidad o el de imagen que, aunque en algunos aspectos puedan ser complementarios, no son términos que sirvan para describir la misma realidad.

2.1.1 Reputación

Una de las frases más célebres de Sócrates⁷, recogidas en el Glosario de las marcas⁸, ya hacía referencia al valor de la reputación:

“Cuida tu buen nombre como si fuera el bien máspreciado que posiblemente vayas a tener jamás, porque la reputación es como el fuego: una vez lo has encendido se puede mantener fácilmente pero, si se apaga, volver a encenderlo resulta sumamente difícil. La manera de lograr una buena reputación es esforzándose por ser lo que deseamos parecer”.

La reputación como concepto abstracto que ya explicaban los clásicos, empezó a estudiarse y definirse como un concepto más científico a partir de los años 90. Concretamente, en

⁷ Sócrates (470 AC-399 AC) Filósofo griego.

⁸ Swystun, Jeff. 2007. El glosario de las marcas. Interbrand y Foro de Marcas Renombradas Españolas. Lid Editorial.

1996, Charles Fombrun⁹, fundador del Reputation Institute, defendía una tesis sobre la existencia de una gran reputación, una única métrica capaz de integrar todas las reputaciones de todos los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, sociedad) en una única medida que las aglutine. Para Fombrun, la reputación está asociada y relacionada de forma importante a sus *stakeholders*¹⁰ (en adelante, grupos de interés), siendo “la representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*”. Por tanto, es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus partícipes o, dicho de otro modo, la imagen que éstos tienen de esa institución a lo largo del tiempo y de la cual obtiene sus propias conclusiones y percepciones.

En una línea similar sitúa el concepto el Foro de Reputación Corporativa¹¹, para el que la reputación es el conjunto de percepciones que los grupos de interés tienen sobre el comportamiento de la organización. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la organización a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a la sociedad. Gestionar la reputación implica gestionar "la realidad" de la organización y asegurarse de que esa gestión es percibida por los grupos de interés a través de la comunicación.

⁹ Fombrun, Charles. 1996. Reputation. Realizing value from the Corporate Image USA. Harvard Business School Press.

¹⁰ Término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». En este trabajo, utilizamos este término para referirnos a los grupos de interés.

¹¹ Foro de Reputación Corporativa. Fundado en 2002 para analizar y divulgar tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa <http://www.corporateexcellence.org/>

Al ser un término multidisciplinar, que ha sido estudiado desde la sociología, la psicología social, la gestión, la comunicación o el marketing, encontramos una gran dificultad para definirlo en una sola dirección y de forma consensuada. Es por esto que existen diferentes escuelas de pensamiento¹² que abordan la reputación desde diferentes puntos de vista. Los autores que consideran que la reputación es sinónimo de imagen y los que creen que engloba a diferentes conceptos, conforman las dos líneas principales, pero también destacan los que relacionan este término con el de identidad.

En 1997, la revista *Corporate Reputation*¹³ recoge en uno de los primeros artículos de su primer número, un balance sobre las líneas de investigación más destacados en el campo de la reputación, un concepto con múltiples posibilidades de desarrollo.

Carreras y Alloza (2013) hacen un resumen de las perspectivas apuntadas en el artículo escrito por Fombrum y Van Riel (1997). Desde la perspectiva económica, consideran la reputación como el conjunto de rasgos y señales de una empresa, lo que hace o lo que representa y que es capaz de orientar la conducta de agentes económicos con información limitada (Weigelt y Camerer, 1988). Desde la perspectiva estratégica, entienden la reputación como un fenómeno difícil de imitar, porque deriva de los rasgos internos de la compañía (Hall, 1992; Mahon, 2002; Roberts y Dowling, 2002; Hoopes, 2003), que produce beneficios competitivos derivados de las conductas de valor de las audiencias. La

¹² Curto Simón, Ana. 2014. Comunicación, reputación e identidad en la gestión de la marca territorio: 3.3., 66

¹³ *Corporate Reputation Review*. Revista trimestral publicada por Reputation Institute, especializa en la investigación y el análisis sobre la reputación y la gestión de la reputación. Art. Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. Mencionado por Carreras y Alloza, en el libro *Reputación Corporativa*. 2013. Editorial LID.

perspectiva del marketing, intenta construir una marca de valor, con identificadores como el nombre y los logos, capaces de despertar asociaciones positivas en clientes para facilitar las acciones de marketing y de ventas (Keller, 1993; Goldsmith, 2000; Schultz y Hatch, 2010). La perspectiva organizacional, examina la cultura e identidad corporativas que dan sentido a las conductas de los empleados y directivos. La cultura, entendida como pautas colectivas de pensar, sentir y actuar de los empleados que acaban perfilando las conductas deseables, apropiadas o desaconsejadas en una organización. Estas conductas forman la base de la identidad de los colectivos internos (Fombrum y Van Riel, 1997). Desde la perspectiva de la sociología se estudia la reputación como fuente de legitimación social de la empresa. La reputación sería una construcción social compartida por los colectivos implicados, entendiéndola como responsable del apoyo o el rechazo social suscitado (Suchman, 1995). Por último, desde la perspectiva contable, se toma como referencia la medición y la gestión de estos nuevos activos intangibles derivados de las percepciones colectivas y su incorporación al plan contable, incluyendo partidas de gastos e inversiones en tareas de construcción de la reputación (Fombrum y Van Riel, 1997; Rindova y Fombrum, 1999).

Estos argumentos, desde las diferentes perspectivas, han ido calando en la última década y, de ese modo, la reputación se ha convertido en un instrumento cada vez más necesario y vital para las empresas y los territorios, por las siguientes razones:

- a) La toma de conciencia sobre la importancia de los riesgos reputacionales para la supervivencia de las empresas, instituciones y territorios.

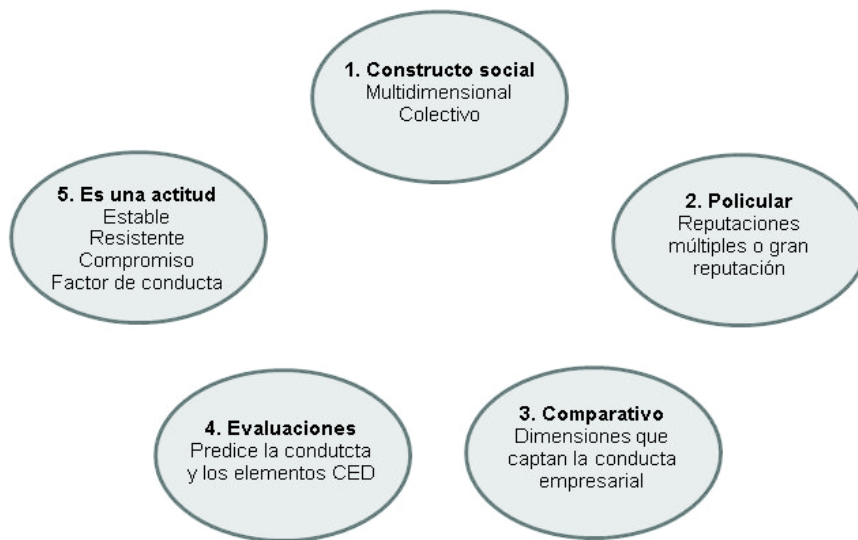
- b) La creciente apuesta por la internacionalización y la lucha por destacar ante la competencia de un mercado cada vez más global.
- c) La búsqueda constante de la diferenciación sostenible en un mercado en el que ya no basta con competir por precio y calidad. La verdadera diferenciación para conseguir una ventaja competitiva está en la marca, en el valor.
- d) La vinculación de las empresas y las marcas a sus países/lugares de origen, representa una parte significativa de su fortaleza o debilidad en el mercado global. Se produce un trasvase de atributos entre los que se asignan al lugar de procedencia y los que se vinculan a las marcas de producto, a las empresas. Las marcas y empresas exitosas y con buena reputación contribuyen a mejorar la percepción y reputación de su territorio.
- e) Desde el punto de vista de la gestión, la reputación ayuda a las empresas y organizaciones a adoptar un marco de actuación a largo plazo y una visión que abarca a diferentes tipos de públicos (*multistakeholder*).

La reputación de un territorio tiene gran importancia para el progreso y la prosperidad del mismo. En el caso de autores como Ángel Alloza¹⁴, se asocia la reputación y la identidad por considerar que una no es posible sin la otra. Alloza explica que la reputación, al igual

¹⁴ Alloza, Ángel. 2013. Reputación: cuestión de actitud, no de percepción. Consultado el 13 de diciembre en <http://www.portafolio.co/negocios/entrevista-angel-alloza#>

que la marca, nace desde dentro de la organización hacia fuera. Esto significa que no hay reputación si no se ha construido antes una identidad fuerte, diferenciadora y capaz de generar adhesión. Esa identidad está constituida por los valores, los principios y la visión de la empresa, es la guía para el comportamiento de la organización y de sus empleados.

Figura 2: Las cinco claves de la reputación



Fuente: Ángel Alloza. Reputación corporativa

Si hablamos de creación de valor y de asumir un nuevo rol que esté al servicio de los grupos de interés estaremos más cerca de la definición de reputación que buscamos para defender nuestra hipótesis de trabajo. Una reputación que permita el crecimiento sostenible y sea capaz de generar confianza y cohesión es la clave para gestionar una marca territorio.

Por tanto, consideramos a la reputación como un activo valioso y clave en la gestión de

intangibles y, compartimos la teoría defendida por Prado¹⁵, quien considera que, a pesar de tratarse de un activo intangible, puede ser cuantificable, y desarrolla diez variables que deben incluirse en las estrategias para que la reputación se tangibilice.

1. Visión: Para conseguir reputación, es preciso dotarla de un contenido. Esta visión se formulará en términos sencillos y claros, y deberá estar alineada con el negocio y las expectativas de los grupos de interés.

2. Diferenciación: Una visión será efectiva si posiciona a la empresa de manera diferencial respecto a su competencia. No es sólo un planteamiento de comunicación, sino de estrategia de negocio.

3. Coherencia y consistencia: Se trata de hacer lo que se dice y decir lo que se hace. Cada pequeña decisión debe ser coherente con el posicionamiento de la marca. Es preciso un alto grado de estabilidad en el tiempo de la estrategia.

4. Compromiso del líder: Es fundamental para conseguir el alineamiento de toda la organización. Los mensajes del líder son clave, especialmente en tiempos de crisis, pues reflejan el punto de vista de la organización. Su papel puede llegar a personificar la reputación de la empresa.

¹⁵ Prado, Fernando. 2009. "La reputación es un valor intangible, pero cuantificable". Publicado en Expansión, el 21 de octubre de 2009.

5. Integración de las áreas funcionales y de negocio: Sea quien sea quien lleve la palabra reputación en su cargo, va a necesitar de los demás.
6. Compromiso de los empleados con la estrategia de la compañía: Si ellos no se creen o boicotean la estrategia, se transmitirán mensajes y experiencias disonantes a los grupos de interés, afectando a la credibilidad y a la reputación.
7. Sistemas de indicadores: Lo que no se puede medir no se puede gestionar. Es preciso establecer el sistema que permita señalar prioridades y desarrollar planes de acción que incidan sobre aquellas variables con mayor impacto.
8. Mapa de stakeholders: El punto de partida es entender e identificar quiénes son los grupos de interés a los que se dirige la organización.
9. Transparencia: La información sincera sobre la actividad de la empresa genera confianza, empezando por los propios miembros de la organización.
10. Importancia de los símbolos: La compañía debe comunicar no sólo resultados y productos, también es importante que transmita su punto de vista en los acontecimientos en que se ve implicada.

Figura 3: ¿Cómo se construye reputación?



Fuente: Fernando Prado. Managing partner del Reputation Institute

Una buena forma de generar reputación consiste en definir e integrar la suma de los activos intangibles que posee una organización (o territorio) y comunicarlos a sus públicos, con el fin de generar más valor. En esta línea, Gutiérrez-Rubí¹⁶ afirma que “La reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, buen gobierno, comunicación con los stakeholders...). La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación”. Y esto trae consigo diferentes beneficios.

Kevin T. Jackson¹⁷ en su obra “*Building Reputational Capital*” cita los beneficios de una buena reputación: es un imán para los consumidores, permite que los productos demanden

¹⁶ Gutiérrez-Rubí, Antoni. 2005. La reputación responsable. <http://www.gutierrez-rubi.es/2005/02/08/la-reputacion-responsable/>

¹⁷ Jackson, Kevin T. 2004. *Building Reputational Capital*. Oxford University Press.

un plus en su posición en el mercado, atrae a gente talentosa y motivada a trabajar en la empresa, tiene un efecto disuasivo sobre las amenazas de la competencia y se traduce en mejores resultados financieros.

Para obtener esos beneficios hay que aplicar una serie de medidas o cambios en los procesos que, como destaca Juan Manuel Mora¹⁸, (vicerrector de Comunicación Institucional de la Universidad de Navarra), serán las claves de una buena reputación:

- Excelencia: hacer bien las cosas y buscar la mejora continua.
- Coherencia y consistencia: entre lo que la empresa dice y hace.
- Compromiso de la alta dirección.
- Gestión transversal: con la implicación de todos los departamentos.
- Identificar y escuchar a todos los grupos de interés (*stakeholders*).
- Comprensión integral y estratégica de la empresa.
- Visión global del negocio y de la organización
- Pensar en el largo plazo y no buscar resultados inmediatos.
- Establecer objetivos concretos que se puedan medir.

Para concluir este apartado, y enlazando con los conceptos que estudiaremos posteriormente, nos remitimos a la definición de reputación que encontramos en el libro de Alloza (2013), en el que la considera como “el resultado de la relación armónica entre

¹⁸ Mora, Juan Manuel. 2011. El arte de gestionar lo intangible. Revista antiguos alumnos IESE- Abril-junio / N° 117

identidad e imagen, que constituye la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad. Es la suma de las percepciones de los públicos, es cultura, es historia, no es un hecho coyuntural que se pueda fabricar a golpe de eventos mediáticos”.¹⁹

Dentro de los principales componentes de una marca destacan dos conceptos que explicaremos a continuación. El primero es la identidad de marca, encargada de indicar la dirección, propósito y significado de la organización, establecer relaciones con los grupos de interés mediante una propuesta de valor, y aportar beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión. El segundo es la imagen de marca, como conjunto de asociaciones que los consumidores relacionan alrededor de una marca²⁰.

2.1.2 Identidad

La identidad es el centro de anclaje de la imagen, en palabras de Joan Costa²¹, que la define como “un signo que diferencia los productos/servicios de sus competidores, y certifica su origen”. Desde 1997, Costa ya consideraba a la identidad como el ADN de la empresa - el término empresa en este contexto no excluye a otras organizaciones no gubernamentales, instituciones públicas o territorios -, su código genético.

¹⁹ López, Antonio. Prólogo. Alloza, Ángel, Carreras, Enrique, Carreras, Ana. 2013. La reputación corporativa. Corporate Excellence.

²⁰ Aaker, David. 2002. Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca. Madrid. Ed. Gestión.

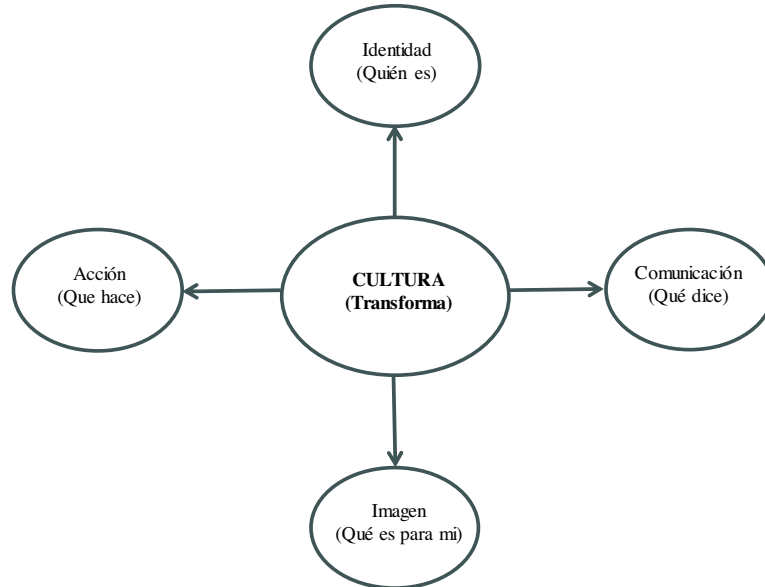
²¹ Costa, Joan. 2005. La imagen de marca. Un fenómeno social. Paidós diseño.

Para Costa, la vieja estructura del industrialismo “ha devenido secundaria en la era de la información y la competitividad”, y sus cimientos - el capital, la organización, la producción y la administración - han cambiado y han sido sustituidos por el nuevo paradigma del siglo XXI, que se superpone al anterior. Sus nuevos pilares son la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen, que tienen carácter estratégico, algo de lo que carecían los anteriores. En este nuevo paradigma ya nada es estático, por ello, es más apropiado pensar en vectores, en cuyos polos se encuentran interconectados verticalmente la Identidad y la Imagen y, horizontalmente, la Acción y la Comunicación; y éstos, a su vez, se entrecruzan con el vector Cultura, una “especie de transformador de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por el público”.

Estos vectores ya no proceden de la mentalidad técnica, sino del conocimiento, el saber y el pensamiento estratégico [...] están interrelacionados, son interactivos” (Costa, 2000). A partir de este concepto, describe los cinco vectores de la identidad:

- 1) Cultural: su personalidad y su modo de ser y de actuar.
- 2) Verbal: el nombre de la empresa y de sus productos.
- 3) Visual: el símbolo que remite al nombre y lo complementa.
- 4) Objetual: la unidad de estilo y color presente en los productos de la empresa.
- 5) Ambiental: el "lugar" de la identidad, sus interiores (edificios).

Figura 4: Los vectores de la identidad



Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de Joan Costa

La realidad social, las creencias, actitudes y comportamientos de los grupos que la conforman, establece un modo de sentir, comprender y actuar en el mundo que se expresa en instituciones y comportamientos, en lo que entendemos por una cultura. Ahí está el origen del concepto de identidad que se fundamenta en la socialización, es decir, se forma en procesos y relaciones sociales. Por lo tanto, la identidad parte de una visión sociológica y cultural, en la que se dan un conjunto de valores, tradiciones, símbolos, creencias y comportamientos que actúan dentro del grupo social fomentando su sentimiento de pertenencia. Esto tiene mucho que ver, y hay que tenerlo en cuenta, con la creación de una marca territorio. Como apunta Andy Stalman²², el reconocimiento depende de la identidad y ésta debe basarse en los valores que, a su vez, construyen la reputación.

²² Stalman, Andy. 2014. BranOffOn. El branding del futuro. Gestión 2000. Barcelona

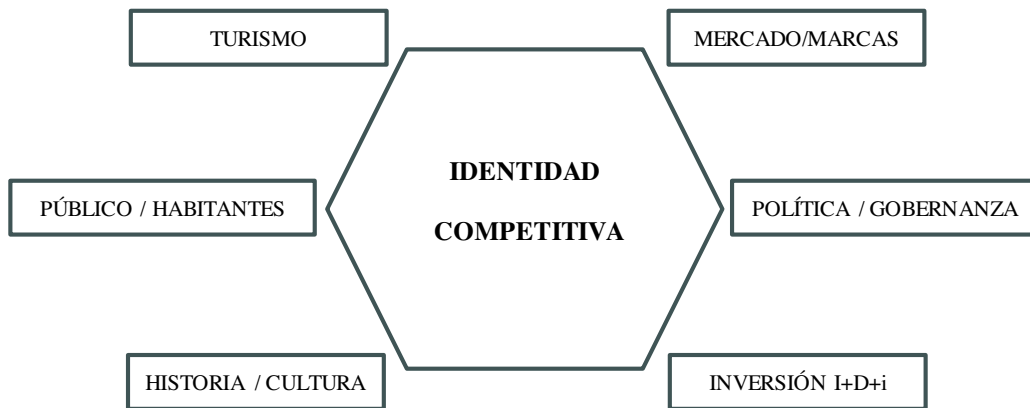
La identidad, según explica David Aaker²³, es un conjunto de asociaciones que el estratega aspira a crear y mantener, las cuales representan la razón de ser de la marca y configuran su significado. Por tanto, es la aspiración perdurable y representa lo que la organización desea que sus públicos piensen de la marca. La identidad reflejaría las cualidades perdurables de la marca y, Aaker considera que tendría dos partes fundamentales: la identidad central y la identidad extendida. La primera representa la esencia de la marca, tanto para el significado como para el éxito de la misma, ya que contiene asociaciones que deberían permanecer constantes. Y, la segunda, incluye elementos que incorporan detalles para ayudar a comprender y a complementar la razón de ser de la marca.

Sin embargo, Simon Anholt²⁴ va un paso más allá y emplea el término de identidad competitiva, al considerar que transmite mejor el hecho de que la gestión de la reputación de un lugar tiene que ver más con la competitividad nacional y regional y con sus aspectos políticos y económicos, que con el concepto de gestión de marca utilizado normalmente en el mercado. De hecho, considera que todos los gobiernos nacionales y regionales deben intentar crear una reputación que sea fiel, justa, poderosa, atractiva e importante para sus objetivos económicos, políticos y sociales, y que refleje de manera honesta el espíritu, el ingenio y la voluntad de su pueblo. Para Anholt (2007), la identidad es la esencia de un territorio, la base en la que se encuentran los valores diferenciadores. Esta inmensa tarea se ha convertido en una de las labores fundamentales de las administraciones nacionales y regionales del siglo XXI.

²³ Aaker, David. 1996. Construir marcas poderosas. Ediciones Gestión 2000. Madrid

²⁴ Anholt, Simon. Mencionado por Brujón, Gonzalo. 2010. En clave de marcas. Editorial LID

Figura 5. El hexágono de la identidad competitiva



Fuente: Simon Anholt. 2010

Según Anholt, y coincidiendo con nuestra línea de investigación, los gobiernos deben coordinar estos seis aspectos para lograr esa identidad competitiva que les permita diferenciarse y posicionarse ante la demanda global. Para este autor, como punto de partida, el branding de territorios poco o nada tiene que ver con la creación de una identidad visual (logo, eslogan, etc...), es más bien una apuesta, desde el punto de vista empírico y estratégico, por dotar de valor a esos lugares a través de la implantación de un proceso continuo de mejora de imagen vinculada a una nueva forma de administrar el territorio. Tiene que ver con un nuevo estilo de gobernanza en el que, las marcas, se convierten en grandes vectores de proyección de imagen e identidad, se transforman en una herramienta de percepción y entendimiento para comunicar la realidad de un territorio.

Para definir el concepto de identidad, Fernando Prado²⁵ hace referencia a las coincidencias que mantiene con la reputación y establece el siguiente paralelismo para diferenciarlas:

Identidad	Reputación
Es el ser de la marca	Refleja el ser de la marca
Diferenciadora	Fortalecida por la diferenciación
Signo de autenticidad	Resultado de la autenticidad
Formada por valores	Sostenida en valores
Basada en la consistencia y la coherencia	Fruto de la consistencia y coherencia
Se mantiene en el largo plazo	Se construye en el largo plazo

La reputación abarca muchas facetas y es *multistakeholder*, (múltiples intereses dirigidos a diversos grupos de interés). Se trata de un fenómeno psicológico construido de: percepciones, actitudes y creencias, que evoluciona a través del tiempo. (Money, 2007; Zabalaet al., 2005; MacMillan et al. 2004; Bromley, 2000; Fombrun 1996)

Sin embargo, la identidad está más apegada a realidades - la historia de una organización, su estrategia, el proyecto empresarial, la cultura corporativa - y su gestión, también multidimensional, requiere de un sistema, un modelo como el que propone Aaker²⁶, analizando la identidad de marca desde doce dimensiones organizadas en torno a cuatro perspectivas: la marca como producto (propósitos y atributos del producto, calidad y valor,

²⁵ Prado, Fernando. 2007. Marcas, reputaciones y territorios. Conferencia sobre la Marca Extremadura, en Badajoz, el 16 de julio

²⁶ AAKER, David y JOACHIMSTHALES, Erich. 2006. Liderazgo de la marca. Ed. Deusto.

usos, usuarios, país de origen); la marca como organización (atributos de la compañía, local contra global); la marca como persona (personalidad de marca, relaciones marca - cliente); y la marca como símbolo (imaginería visual).

Para Aaker (2006), la identidad de marca es una perspectiva al futuro, que refleja las asociaciones a las que aspira la marca. La estrategia se funda desde la identidad que proporciona un escenario más amplio de actuación. A diferencia de la imagen de marca, que determina la posición actual, el punto en el que se encuentra la marca, la identidad se orienta, desde el proceso estratégico, a la formulación de una meta, una directriz para la comunicación de la marca en el largo plazo. Y para establecer esa directriz, desde nuestro punto de vista, es necesario que exista un acuerdo, una decisión compartida para que sea legítima y genere esa reputación legitimadora.

La identidad útil es, según Lamo de Espinosa²⁷, “la que sabe articular el máximo número de ciudadanos en proyectos políticos futuros, la que une en lugar de desunir, la que da fuerza en lugar de dividir, la que proyecta hacia delante y nos anima a vernos desde fuera y no solo desde dentro”. De acuerdo con esta afirmación, entendemos que la identidad de una marca territorio debe definirse y gestionarse en colaboración y cohesión desde las políticas públicas y con la participación de la sociedad civil.

²⁷ Lamo de Espinosa, Emilio. 2009. Castilla y León: Futuros. La identidad útil. Jornada “Las Comunidades Autónomas del siglo XXI”. Valladolid, 25 de septiembre.

Figura 6. Modelo de planificación de la identidad de marca

Análisis del público	Análisis de la competencia	Autoanálisis	
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias • Motivación • Necesidades no satisfechas • Segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen/identidad de marca • Fortalezas/Oportunidades • Debilidades/Amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la marca actual • Historia de la marca • Puntos fuertes/capacidades • Valores organizativos 	
SISTEMA DE IDENTIDAD DE LA MARCA			
Marca como Producto	Marca como Organización	Marca como Persona	Marca como símbolo
1. Ámbito del producto 2. Atributos del producto 3. Calidad/valor 4. Usos 5. Usurarios 6. País de origen	7. Atributos de la organización (ej.:innovación, implicación del consumidor, confiabilidad) 8. Local frente a global	9. Personalidad (ej.:genuina, enérgica, ruda) 10.Relaciones marca-cliente (ej.: amigo, consejero)	11. Imaginería visual y metáforas 12. Historia de la marca
PROPOSICIÓN DE VALOR			CREDIBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios funcionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios emocionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios autoexpresivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a otras marcas
RELACIÓN MARCA – CLIENTE			
SISTEMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA MARCA			
POSICIÓN DE LA MARCA			
<ul style="list-style-type: none"> • Subconjunto de la identidad de la marca y proposición de valor • Audiencia objetivo 		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse activamente • Proporcionar una ventaja competitiva 	
EJECUCIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Generar alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Símbolos y metáforas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación 	
SEGUIMIENTO			

Fuente: David Aaker. 2000. Construir marcas poderosas

2.1.3 Imagen

Si comenzáramos el epígrafe anterior refiriéndonos al término identidad (Costa, 2005) como anclaje de la imagen, según este mismo autor, la imagen sería el producto de esa identidad distintiva de la marca: una síntesis sustentada en valores que serán los estímulos identitarios constitutivos de la imagen. En una línea similar, Justo Villafañe²⁸ define la imagen de una empresa o marca como la síntesis de su identidad, que es su esencia.

Para lograr una buena construcción de la imagen de marca es importante tener en cuenta un enfoque a largo plazo y una segmentación correcta del mercado, de los públicos objetivo. Las asociaciones con las que se relaciona a una marca pueden ser tangibles e intangibles, aquellas que provienen por la identificación de la marca con los productos y la organización son tangibles, y se les conoce como imaginación visual. Las asociaciones que son consecuencia de los valores, cultura, personas, planes y activos, se consideran como intangibles y se les conoce como personalidad de la marca (Aaker, 2002).

La imagen es lo que persiste en la memoria del público, lo que estimula las decisiones de comprar (visitar, invertir, vivir) y las actitudes de fidelidad de los consumidores y usuarios. De este modo, la imagen cumple con tres funciones²⁹:

1. Es la fuerza que incita nuestras preferencias y decisiones hacia la marca y lo que ella representa para nosotros;

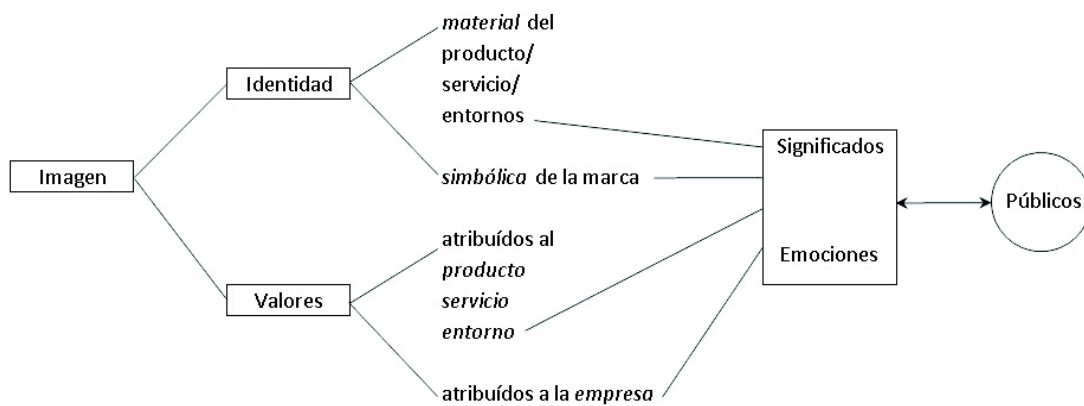
²⁸ Villafañe, Justo. 2008. La gestión profesional de la imagen corporativa. Ed. Pirámide. Madrid.

²⁹ Op. Cit. (Costa. 2005, 166)

2. Es lo que sentimos en forma de convicción, e incluso de una emoción, ligada a la marca y a todo lo que está asociado a ella;
3. Es lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido.

La imagen integra la identidad material y la identidad simbólica, que junto con el nombre, constituyen el nudo identitario de la marca y la imagen como la síntesis de sus valores, que pueden ser funcionales, psicológicos y emocionales o éticos. (Costa, 2005). Así, la bifurcación de la identidad, por una parte, y de los valores, por la otra, configuran en conjunto la imagen como supervalor. Éste es el tejido que otorga fuerza a la imagen.

Figura 7: La fuerza de la imagen.



Fuente: Joan Costa. 2004. La imagen de marca. Un fenómeno social.

Sin embargo, para Aaker (1996), la imagen de marca equivaldría o se correspondería con la táctica, - las formas o métodos específicos empleados para lograr un objetivo -, mientras que la identidad, sería la estrategia, - el conjunto de acciones planificadas y coordinadas

sistemáticamente para lograr un determinado fin -. Según este autor, la imagen de marca suministra un útil y necesario antecedente informativo para desarrollar la identidad de marca, pero no debería dictar el posicionamiento. Todos aquellos elementos, situaciones, atributos, cualidades, símbolos, etc..., que se presentan en la mente del consumidor cuando interactúa o se relaciona con la marca son asociaciones de marca que conforman la imagen.

Y, de este modo, lo define Keller³⁰ al considerar que la imagen de marca son las “percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor”. Esa imagen es el soporte de la comunicación visual (mundo perceptivo) que influye en la forma en que los usuarios ven a la marca y connota sus expectativas. Estas asociaciones de marca pueden crearse a través de la experiencia directa con el bien o servicio por parte del usuario, por la información comunicada o mediante la realización de asociaciones preexistentes sobre la empresa, producto, origen-procedencia, entre otros.

En este sentido, la imagen de marca es un asunto de psicología social³¹ y no tanto un tema de diseño. Para descubrir el verdadero valor de la imagen de marca hay que penetrar en el imaginario social, la psicología cotidiana, el mundo personal de las aspiraciones, las emociones y los valores. Para la ciencia cognitiva, la imagen de marca es un modelo mental, un mecanismo de pensamiento mediante el cual se intenta explicar una realidad.

³⁰ Keller, K. 1993. Conceptualizing, measuring and managing customer-based Brand equity. *Journal of marketing*, 57. Enero.

³¹ Mead, George Herbert. Fundador de la psicología social. *Espíritu, persona y sociedad*. Paidós, Buenos Aires, 1968.

El concepto de imagen también tiene un fuerte contenido sociológico, concretamente en la rama del interaccionismo simbólico, propuesto por Blumer³² en 1937, para referirse a la manera por la cual las personas interactúan con símbolos para construir significados. Mediante las interacciones simbólicas adquirimos información e ideas, entendemos nuestras propias experiencias y las de los otros, compartimos sentimientos y conocemos a los demás. Sin símbolos (imágenes) nada de lo anterior podría ocurrir. Nuestro pensamiento y acción serían totalmente restringidos.

Hemos podido comprobar que respecto a la definición del concepto de imagen, existe poco consenso entre los expertos y eso lleva a diversas interpretaciones del término, pero todas ellas tienen un nexo común: la definición de imagen de marca se centra en ideas, percepciones, asociaciones, creencias, valores, símbolos y experiencias psicológicas y/o sociales que tienen los grupos de interés respecto de una marca.

2.2 ¿QUÉ ES UNA MARCA TERRITORIO?

Este capítulo nos servirá para establecer un punto de partida que nos sitúe y contextualice la línea de investigación que hemos iniciado. El objetivo es, por tanto, presentar los antecedentes y el contexto de la investigación, sintetizar los principales aportes realizados hasta el momento y, finalmente, exponer las dificultades que nos encontramos al abordar el tema y ofrecer nuestra propia visión.

³² Blumer, Herbert. 1969. El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y método.

Antes de adentrarnos en explicar cómo influye la comunicación en los procesos de creación y gestión de un marca territorio, nos parece conveniente recordar, brevemente, ¿qué engloba el concepto de marca?, y si ¿es aplicable a una magnitud tan amplia, compleja y variada como el territorio?.

Existen numerosas definiciones del concepto de marca, y ante la inexistencia de una teoría de la marca, como apunta Semprini³³, es complicado delimitar su contexto epistemológico. El término marca es muy amplio y se ha tratado desde diferentes disciplinas y ámbitos de conocimiento como el marketing, la comunicación, y más recientemente, la gestión de marca (*brand management*). Pero, si nos remontamos al origen de la palabra marca (brand), vemos que proviene del alemán y significa fuego. Se utilizó en sus inicios por los ganaderos que marcaban (branding) a sus animales con hierros ardientes para dejar claro quién era el dueño de cada cabeza de ganado.

En el proceso de evolución de las marcas, que describe Joan Costa³⁴, éstas empezaron siendo un signo (Antigüedad), después fueron un discurso (Edad Media) y, luego, un sistema memorístico (Economía Industrial), hasta convertirse en un fenómeno complejo (Economía de la Información, Cultura de Servicio y Sociedad del Conocimiento), que incluye las anteriores acepciones (símbolo, discurso, sistema de memoria) y otras muchas más: objeto de deseo, calidad, seguridad, seducción, emotividad.

³³ Semprini, Andrea. 1995. El marketing de la marca: una aproximación semiótica. Paidós. Barcelona.

³⁴ Costa, Joan. 2005. La imagen de marca. Un fenómeno social. Paidós Diseño 2.

La definición legal de marca se recoge en la última ley española sobre marcas³⁵ que, en su artículo 4, define la marca como “todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de las otras”.

La definición comercial se refiere a la marca como un nombre, símbolo, diseño o combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes y servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, diferenciándolos del resto de bienes y servicios de sus competidores.

Según Keller³⁶, existen dos concepciones fundamentales entorno al concepto de marca. Por un lado, la propuesta por la Asociación Americana de Marketing³⁷ (American Marketing Association -AMA), que considera que una marca es “un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o la combinación de éstos elementos, cuya finalidad es la identificación de productos y servicios de un vendedor o una empresa, para diferenciarlos de sus competidores”. Esta es la definición más empleada a nivel mundial, pero la otra acepción, defendida mayoritariamente por los profesionales del marketing, sitúa a la marca más allá de la definición propuesta por la AMA, considerando que la marca tiene la capacidad de generar consciencia, reputación y prominencia, entre otros valores, en el mercado.

Desde el punto de vista del marketing de marca, vigente hasta hace pocos años, la marca era un gasto más que las empresas debía afrontar para mejorar su oferta comercial. Esta visión ha sido desplazada, en la actualidad, por una visión de la organización que entiende

³⁵ Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-23093>

³⁶ Keller, Kevin Lane. 2008. Administración estratégica de marca. 3ª edición. Pearson educación. México.

³⁷ Asociación Americana de Marketing. AMA, American Marketing Association

la marca como un valor en sí misma y como una fuente de valor para la entidad. Esta concepción es lo que se denomina marca experiencia (Costa, 2005). Es una promesa a todos sus grupos de interés. Éstos, al entrar en contacto con la marca, tienen una experiencia que es el resultado de convalidar la promesa que la marca encierra. Si lo prometido se cumple, la experiencia es positiva y se convierte en fidelidad y en un aumento del valor de marca.

David A. Aaker³⁸ define a la marca como un nombre y/o símbolo distintivo, como un logotipo, marca registrada o diseño de envase, para identificar los productos o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes y para diferenciar aquellos productos o servicios de los de su competencia. La marca señala al cliente la fuente del producto, protegiendo tanto al consumidor como al fabricante de su competencia, quien podría intentar proporcionar productos de apariencia idéntica.

Esta definición de Aaker, con el paso del tiempo, comienza a quedar incompleta, por lo que seis años después, Al Ries³⁹, en su libro *las 22 leyes inmutables del marketing*, afirma que una marca no es más que una palabra en la mente, aunque es un tipo especial de palabra. Una marca “es un nombre propio (...) y su poder está en su capacidad de influir en el comportamiento de las personas”. Pero una marca en el envoltorio de un producto no es igual a una marca en la mente del usuario.

³⁸ AAKER, David; ALVAREZ BLANCO, Roberto. 2002. Gestión del valor de la marca. Capitalizar el Valor de la Marca. Editorial Gestión. Madrid.

³⁹ Ries, Al. 2000. *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Madrid: Mcgraw-Hill.

Sin embargo, la concepción moderna de marca excede la función de diferenciar a los productos, va más allá, representa una cultura, un modo de ser, de hacer, y de generar emociones relacionadas con el modo de percibir las cosas. Son imágenes mentales con las que el usuario se identifica.

Las marcas contribuyen a generar una identificación del público ya que reúnen valores en los que las personas se ven reflejadas, con los que se identifican. Una marca fuerte origina productos y servicios fortalecidos, se convierte en la base de la comunidad y estimula el orgullo de pertenencia, creando valor y desarrollo futuro que beneficia a todos.

La definición y el concepto de marca sobre el que debe basarse esta investigación supera la mera definición legal y va más allá de la concepción mercadotécnica (marketing). Para nuestro propósito, la marca sería una experiencia, una promesa, un concepto aspiracional. En realidad, es algo que trasciende al producto o servicio; tiene vida propia que se alimenta del “producto” original (el territorio), pero que también tiene sus propios valores e identidad. En la marca se resume todo aquello que un cliente-usuario es capaz de percibir de una organización, un producto, un servicio o un territorio, es la credibilidad de una oferta o la relación de proximidad con sus públicos. Se trata de un activo intangible que genera valor añadido a aquello que representa, crea una imagen propia que lo cualifica y lo distingue frente a otros existentes. La marca incorpora, expresa o permite ver los valores y atributos como una promesa que hace que los públicos la consideren más allá de su valor.

En términos generales, la marca, además de ser un signo de propiedad de empresas y organizaciones, permite a los compradores, inversores, ciudadanos, etc...

- 1) identificar con mayor rapidez los bienes o servicios que necesitan o desean,
- 2) tomar decisiones más fácilmente y
- 3) sentir la seguridad de que obtendrán una determinada calidad.

Las marcas tiene dos funciones fundamentales, la de identificación, que se representa a través de sus atributos y valores, y la de diferenciación, que la convierte en un símbolo distintivo. Además, hacen referencia a dos realidades complementarias, la identidad, que engloba el conjunto de atractivos, promesas y posicionamiento, y la imagen, que se basa en las actitudes y percepciones en la mente del destinatario. Una marca no puede existir como tal si no hace coincidir estos cuatro aspectos, identificación, diferenciación, identidad e imagen (Costa 2005).

La creación de la marca, según Ángel Alloza⁴⁰, estaría centrada en conseguir fijar y mantener, a lo largo del tiempo, la mayor coherencia posible entre las expectativas creadas por la comunicación y la experiencia real de todos los públicos objetivos (internos y externos) cuando entran en contacto con la marca.

⁴⁰ Alloza, Ángel. 2002. Director de Identidad y Reputación Corporativa de BBVA. XIII Congreso de valores de empresa y sociedad. <http://www.valor-lider.net>

Desde el punto de vista estructural, “una marca es un signo que diferencia a los productos/servicios de sus competidores, y que certifica su origen” (Costa, 2005). Aquí están unidos los conceptos de diferenciación y procedencia. El origen puede ser un valor cuando se emplea estratégicamente.

No obstante, a pesar de la gran variedad de definiciones, se puede entender de manera global que, en la actualidad, una marca es como una huella mental que refleja una personalidad, una promesa, una forma de actuar y de ser propia.

A partir de estas definiciones, podríamos añadir que la marca se ha convertido en un elemento estratégico para la diferenciación, no solo desde el punto de vista empresarial, sino también para la consecución de un posicionamiento adecuado de territorios, que es el tema que nos ocupa en esta investigación.

Con el propósito de dejar esa huella mental e inspiradora en sus públicos objetivo, países, lugares y regiones han buscado, cada vez con más frecuencia, asociar una identidad única y diferenciada a su territorio en concreto. Esta tendencia emergente, en auge en los últimos quince años, tanto en el ámbito académico como profesional, ha dado lugar a un nuevo concepto: el *place branding* o gestión de marca territorio.

Por tanto, el proceso en el que los lugares empiezan a ser concebidos como marca es muy reciente. Los antecedentes documentados en los que se empieza a apreciar la vinculación entre marcas y territorios surgen a finales del siglo XX, entre los años ochenta y noventa.

Sin embargo, el punto de inflexión que marcó esta tendencia creciente de promocionar los espacios geográficos como marcas comerciales se produjo a raíz de la publicación, en 1993, del libro de Philip Kotler⁴¹, que introdujo el término *Marketing Places*, para referirse a la creación, mantenimiento y potenciación de la marca de un lugar. Por lugar se entiende, en general, un país, una región o una ciudad, aunque puede aplicarse a ámbitos territoriales inferiores o superiores a los mencionados.

El *place branding* contribuye a atraer turistas, inversores, residentes u otros recursos al territorio que lo pone en práctica. Kotler (1993) considera que los territorios deben ser capaces de aplicar un marketing estratégico adecuado que les ayude a construir infraestructuras, crear fuerza laboral experimentada, estimular a las pymes para que se expandan y sean emprendedoras, desarrollar alianzas estratégicas sólidas, atraer empresas e industrias, crear atracciones locales diferentes y promover una serie de ventajas competitivas duraderas. Ese marketing estratégico requiere un profundo conocimiento sobre como los “compradores de lugares” (turistas, inversores, industrias, nuevos residentes...) toman sus decisiones respecto a ese lugar. Con este conocimiento, los “vendedores de lugares” (gobiernos, agencias de desarrollo local, de promoción turística, empresas locales, ciudadanos...) pueden tomar las decisiones necesarias para competir por atraer a esos “compradores”. Así, los lugares se convierten en núcleos de influencia que requieren modelos de intervención territorial bien definidos y comunicados de manera

⁴¹ Kotler, Philip. 1999. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. Gestiona 2000.

global, con una estrategia 360°⁴², para proyectar una imagen de marca espacial positiva.

El segundo hito que muestra la evolución del concepto de marca territorio se produce, años después, en 1996, cuando Simon Anholt⁴³ acuña el término *Nation Brand* (marca de nación), para identificar una nueva forma de comunicar un país.

A partir del año 2000, comienzan a proliferar obras y autores que continúan desarrollando esta disciplina, el branding, adaptándola a los procesos de construcción de marcas territorio. Uno de los considerados manuales de referencia en esta materia fue el publicado por Morgan, Pritchard y Pride⁴⁴, en 2002, bajo el título *Destination Branding*, en el que ya se comenzaba a hablar de un modelo de reputación, identidad competitiva y políticas de comunicación estratégicas aplicadas a los territorios.

En ese mismo año, Raúl Peralba⁴⁵ también hablaba ya de la necesidad de creación de la marca territorio y de su posicionamiento como referente que aglutine todos sus elementos diferenciadores. Precisamente, en el contexto actual, se hace cada vez más necesaria esa diferenciación de los territorios basada en sus activos intangibles que influyen de manera notable y con peso específico en los ámbitos económicos, sociales, políticos y culturales.

⁴² Las estrategias de comunicación 360° combinan todos los aspectos relativos a la comunicación, alternando modelos tradicionales (*above the line*) con herramientas innovadoras (*below the line*), para obtener mejores resultados y llegar eficazmente a todos sus públicos objetivo.

⁴³ Considerado como uno de los expertos más importantes a nivel mundial en el análisis y estudio de la relación entre marcas y territorios. Es el creador de estudios mundiales de investigación como Anholt-GfK Roper Nación Brands Index, Anholt-GfK Roper City Brands Index y Anholt-GfK Roper Brands Index Estado, encuestas globales que miden la percepción de los países.

⁴⁴ Morgan, Nigel, Pritchard, Annette, y Pride, Roger. 2002. *Destination Branding. Managing place reputation*. Butterworth-Heinemann de Elsevier.

⁴⁵ Peralba Fortuny, Raúl. 2002. Art. Las marcas renombradas españolas: un activo estratégico para la internacionalización de España Foro de las Marcas Renombradas

Sin embargo, hay autores como Girard⁴⁶ que no creen que el branding y las marcas se puedan aplicar a un destino, a un territorio, ya que no son productos y no pueden cambiar de estrategia de posicionamiento, es decir, no pueden reposicionarse ni modificarse porque son realidades permanentes con una identidad y una cultura inmutables.

Nosotros no compartimos esa visión inamovible de los territorios, porque consideramos que las identidades evolucionan con el tiempo, con los cambios sociales, políticos, culturales y económicos. Además, se pueden crear marcas que vayan más allá de los atributos heredados como la historia, la cultura o el patrimonio existente.

En esta línea nos situaremos apoyándonos en autores como Olins⁴⁷, que demuestra que los territorios se han ido reposicionando y sus imágenes y marcas han ido cambiando y evolucionando con el paso del tiempo para adaptarse a nuevos contextos. Además de Olins, existe una importante corriente de autores que consideran que el marketing y el branding son aplicables a los territorios (Morgan y Pritchard, 2003; Fernández Cavia y Huertas, 2009; Anholt, 2009).

Friedman⁴⁸ (2003) también comparte esta afirmación y considera que “las ciudades, los territorios son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados, pues los lugares que no logran comercializarse a sí mismos con éxito

⁴⁶ Girard, Michael. 1999. States, diplomacy and image making: what is new? Reflections on current British and French experiences. Paper presented at a conference on Image, State and International Relations, London School of Economics, 24 June 1999.

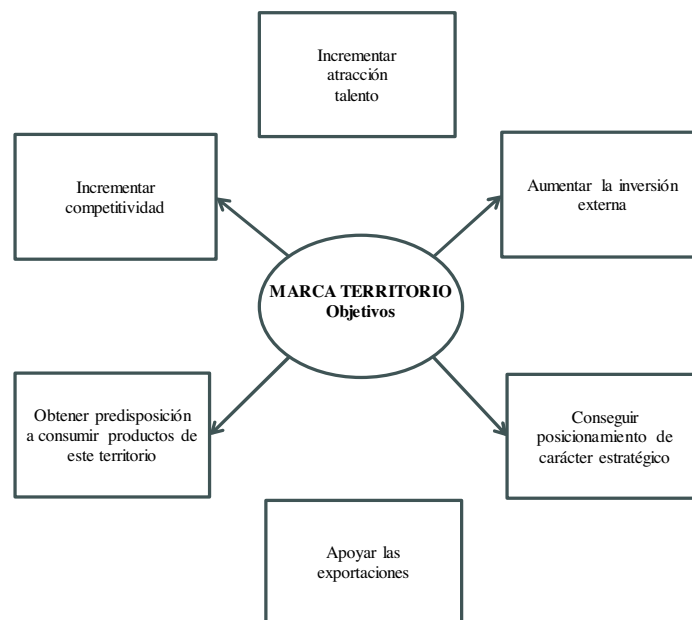
⁴⁷ Olins, Wally. 2002. Branding the Nation – the historical context. *The Journal of Brand Management*.

⁴⁸ Friedman, Robert. 2003. Marketing estratégico y participativo de ciudades. México. ITESCA.

enfrentan el riesgo del estancamiento económico”. Por su parte, Peralba⁴⁹ (2010) afirma que “los territorios tienen que tratarse como productos a la hora de desarrollar una estrategia de marca”.

Desde nuestro punto de vista, una marca territorio servirá para generar un reconocimiento diferenciador por medio de la coordinación de diferentes iniciativas, sobre la base de un único concepto integrador y unos elementos gráficos que la representan. Como resultado, mejoraría su posición competitiva, atrayendo inversiones y población, riqueza y mayor bienestar y calidad de vida. El objetivo es lograr repercusiones positivas sobre la actitud que los públicos puedan tener hacia ese territorio, sus productos y servicios.

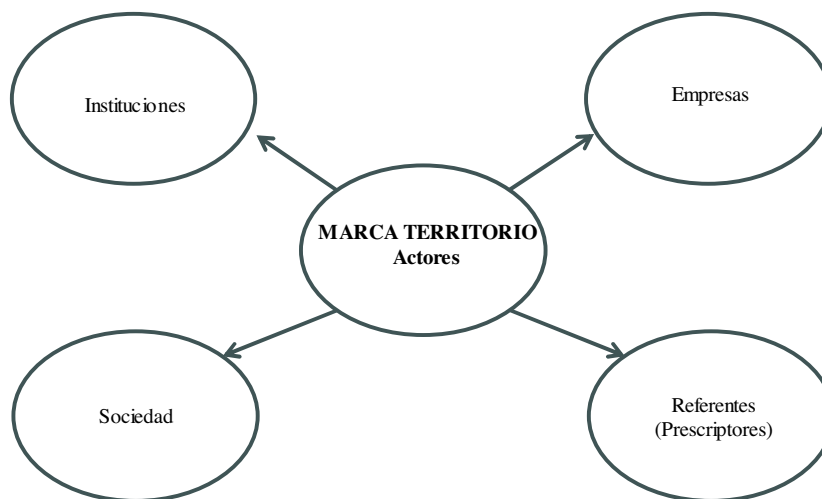
Figura 8: Objetivos de la Marca Territorio



⁴⁹ Peralba, Raúl. 2010. El posicionamiento de la Marca España y su competitividad internacional. Editorial Pirámide.

Las estrategias que se están implementando en los territorios sirven para mostrar sus principales activos, lo cual, repercute también en la excelencia de las empresas ubicadas en esos lugares. El branding, que según Homs⁵⁰, abarca todo lo relacionado con el desarrollo de las marcas, la generación de valor a través de ellas y la forma en que se consolida su identidad, se puede emplear en una compañía o trasladarse a un territorio, y viceversa. Esta es una tendencia en alza, ya que los atributos de un territorio proporcionan ventajas a largo plazo, y funcionan como un mecanismo de doble circulación, en el que se benefician tanto las empresas como los territorios. De hecho, los mecanismos de marca territorio se fundamentan en las percepciones compartidas sobre el origen geográfico por parte de las audiencias y los diferentes actores.

Figura 9: Audiencias y actores en la Marca Territorio



Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de Joan Costa.

⁵⁰ Homs, Ricardo. 2004. La era de las marcas depredadoras. México: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

A través de una marca territorio se crea una plataforma de comunicación que capitaliza todos los impactos, incrementa su alcance y duración, y armoniza las percepciones al servicio de la reputación de un determinado territorio. Se convierte en una herramienta estratégica imprescindible para generar políticas de gestión, de optimización y de valor empresarial que contribuye a mejorar los negocios.

Una marca territorio debe ser capaz de aglutinar los activos positivos de un territorio y apoyar y revalorizar los diferentes aspectos exportables del mismo en un mundo cada vez más homogéneo y globalizado. Simon Anholt⁵¹, como experto internacional en el ámbito de marca territorio, considera que ésta es un activo intangible que se forma a través de la opinión pública y la percepción exterior. Y es por este motivo por el que se hace aún más necesaria la aplicación práctica del concepto de comunicación como activo capaz de influir en la conducta de los grupos de interés, conectando las características propias y diferenciales de un territorio y proponiendo una oferta de valor para los diferentes colectivos con los que interactúa.

La marca territorio, va más allá de una simple campaña de publicidad puntual, de una imagen o de una frase a modo de lema. Es un instrumento de comunicación que necesita de la implicación de todos los sectores productivos e institucionales para el diseño de las diferentes acciones comunicativas, que deben actuar como una lluvia fina y cuyo efecto tendrá lugar en el medio y largo plazo, no es un proceso automático.

⁵¹ Anholt, Simon. 2009. Mencionado por Abad, Rodrigo en Art. Cómo gestionar una crisis de imagen: países y empresas, apuntes para la defensa de su reputación. Real Instituto Elcano, 15 de enero de 2013.

Para Anholt (2009), debe responder a una estrategia política promovida por el gobierno, respaldada por el sector privado y que cuente con el compromiso para el cambio entre toda la población. En esta línea nos situamos al considerar que, la marca territorio contribuye a fortalecer la identidad de un lugar y que, para su creación es imprescindible un proceso participativo, en el que colaboren y cooperen el sector público, legitimado como representante de ese territorio, y el sector privado, que junto al resto de la sociedad civil, son los principales beneficiarios y actores con capacidad para construir una identidad capaz de sacar la máxima rentabilidad a los activos que alberga dicho territorio.

La marca representa unos valores, una manera de ser y de hacer las cosas, es la experiencia que vive el "cliente", por tanto, todo debe orientarse a reforzar ese concepto diferenciador. Y para ello, la clave está en la coherencia de los mensajes, tanto internos como externos, que permitirá construir una marca potente, sólida y única. En este reto, la comunicación tiene un papel esencial como eje vertebrador de esa identidad colectiva y como herramienta de gestión para que los procesos de cooperación público-privada y la participación de la sociedad civil se realicen de forma coherente, ordenada y eficaz en pro de ese objetivo común. Sin duda, estamos ante un proceso complejo en la que hay que tener en cuenta múltiples variables, por diferentes razones:

- Existe una gran dificultad para crear un perfil común.
- La necesidad de conciliar diversos intereses de varios actores: organizaciones públicas (gobierno), el sector empresarial (capital privado) y los residentes (ciudadanos, sociedad civil).

- Diferentes públicos objetivo de culturas muy diversas.
- La imagen del territorio está influenciada por muchas fuentes de información.
- La necesidad de involucrar a la población local y públicos internos.
- La capacidad financiera o los presupuestos limitados, etc...

Por lo tanto, teniendo en cuenta este nivel de dificultad, el proceso de *branding* - gestión de marca - debe contemplar diversas funciones⁵², entre las que destacamos las siguientes: fortalecer una buena reputación; fomentar la fidelidad; garantizar la calidad; transmitir una percepción de mayor valía; y generar un sentimiento de pertenencia a una comunidad con valores compartidos. Unas funciones que requieren del acuerdo y el consenso de una amplia mayoría para poder generar un proyecto común que permita transformar, de manera coherente, lo que somos y los que seremos.

El objetivo del *place branding* es similar al de las marcas corporativas en el sentido de que buscan lograr una posición única, atractiva y diferencial fundamentada en la atribución de valores que atraigan a sus públicos potenciales, ya sean residentes, inversores, visitantes o turistas. Pero existen algunas diferencias entre las marcas territorio, las corporativas y las sectoriales o de producto que veremos a continuación.

⁵² Martínez Durán, María Elena. 2011. El Branding, la sustentabilidad y el compromiso social del diseño. (Cuando ser es más importante que parecer). Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle. México. Vol. 9. Núm. 9. Enero-junio 2011

2.2.1 Marca corporativa

En cuanto a la dicotomía entre las marcas corporativas y las de territorio se puede desarrollar un análisis comparativo a partir del cual concretar las diferencias básicas de aplicación de un proceso de construcción de marca en ambos casos. En el estudio realizado por Jordi de San Eugenio Vela⁵³, se expone que, en general, los objetivos principales de corporaciones y territorios convergen, pero recorren caminos sustancialmente diferentes.

En ambos casos, los objetivos se centran en la obtención de una buena imagen y reputación, pero las divergencias se dan, sobre todo, en la naturaleza de dominio público inherente a los lugares. Por lo tanto, la primera diferencia se produce en el ámbito de trabajo que confiere implicaciones sociales diferentes, es decir, un ámbito de gestión política, de dominio y de bienes públicos (territorios) y un ámbito de gestión empresarial, y por lo tanto, de titularidad privada (corporaciones).

Otra de las diferencias apreciables está determinada por el mapa de públicos al que se dirigen. El público interesado en una marca de territorio, ya sea de ciudad, país, región o destino, es absolutamente heterogéneo, lo que conlleva dificultades notables para diseñar una estrategia de marca que sea capaz de aglutinar y consensuar todo tipo de intereses ciudadanos. Además, la sociedad civil se convierte en un elemento activo de la marca y desempeña un rol importante en el proceso de creación de la misma.

⁵³ De San Eugenio Vela, Jordi. 2013. Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas territorio. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N.º 62 - 2013, págs. 189-211. Universidad de Vic. Barcelona

Por su parte, una marca corporativa identifica y representa los valores, la cultura y la visión de una empresa, e influyen en las decisiones de múltiples stakeholders⁵⁴ - consumidores, empleados, accionistas, socios, competidores y sociedad en general – expresando los valores, el compromiso y la reputación de la organización.

2.2.2 Marca producto o servicio

La marca corporativa se diferencia de las marcas de productos y servicios en varios aspectos que destaca Javier Silva⁵⁵:

1. El foco de atención está puesto en toda la organización y no solo en sus productos o servicios específicos. Por lo tanto, requiere una perspectiva mucho más amplia.
2. La gestión de la marca corporativa debe ser llevada a cabo por el CEO (director general) y su equipo. Su comunicación y su imagen no dependen sólo del departamento de marketing, sino de toda la organización.
3. La marca representará la imagen y reputación de la organización frente a sus múltiples actores: empleados, clientes, inversores, proveedores, socios, y comunidad. Su creación, desarrollo y gestión implican tenerlos en consideración a todos.

⁵⁴ Balmer, J. m.t. y Gray, E. R. 2003. Corporate brands: what are they? What of them?. European Journal of Marketing.

⁵⁵ Silva, Javier. Profesor del Área de Dirección Comercial del IAE Business School, y Chehtman, Andrés. Asistente de investigación. Art. "Desarrollando una marca poderosa". Revista IAE.

4. Su horizonte temporal es siempre el largo plazo, a diferencia de las marcas de productos o servicios, cuyo horizonte temporal a veces puede ser menor.

5. Su importancia debe ser considerada estratégica, a diferencia de la marca de producto o servicio, que muchas veces es considerada funcional.

Según un estudio publicado por el Reputation Institute⁵⁶ y elaborado por Fernando Prado⁵⁷, las diferencias entre una marca producto y una marca corporativa serían las siguientes:

Marca Producto

- Es atractiva para uno o varios segmentos determinados del mercado.
- Está asociada con un producto o una familia de productos conectados.
- Sirve para diferenciar atributos específicos que aportan beneficios a los consumidores.
- El foco del posicionamiento está dentro del mercado.

Marca Corporativa

- Tiene un enfoque multistakeholder.
- Producto y nombre de la organización están ligados.
- Es central para la totalidad de la oferta de la organización.
- Especialmente prevalente en contexto de oferta de servicios.
- En organizaciones con marca monolítica es el centro de gestión de acciones de marca.

⁵⁶ Reputation Institute. Consultora especializada en gestión de la reputación fundada en 1997 por el Dr. Charles Fombrun y el Dr. Cees van Rie.

⁵⁷ Prado, Fernando. 2007. Marcas, Reputaciones y Territorios. Badajoz, 16 de julio de 2007

Teniendo en cuenta estas características diferenciadoras podemos establecer una comparativa entre esta tipología de marca atendiendo, en cada caso, al lugar donde se pone el foco de atención, quién o quiénes son los encargados de su gestión, hacia qué públicos se dirigen, a qué área de la empresa se atribuye la creación, cuál es su horizonte temporal y qué importancia tienen para la compañía. Con estas premisas que consideramos son las que marcan las principales diferencias entre marcas corporativas, de producto y de servicio, proponemos el siguiente cuadro ilustrativo.

Figura 10. Cuadro de diferencias entre tipologías de marcas

	Marca Corporativa	Marca Producto	Marca Servicios
Foco de atención	En la compañía y su alcance	En el producto y su solución	Relación con clientes y empleados
Protagonistas en la gestión	CEO liderando equipo de comunicación, marketing, RRHH...	Mandos intermedios, técnicos de marketing, marca/producto	Personal de atención al cliente y responsables de comunicación
Atraer la atención y el apoyo de	Múltiples stakeholders	Clientes y canales	Clientes y empleados
Áreas de importancia para su creación	Toda la compañía	Marketing, ventas y distribución	Marketing, operaciones y RRHH
Horizonte temporal	Vida de la compañía. Largo plazo	Vida del producto y sus extensiones	Vida del servicio y sus extensiones
Importancia para la compañía	Estratégica	Funcional y táctica	Funcional y táctica

Gestión del territorio y desarrollo económico y social

3.1 EL NUEVO CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL

El imparable proceso de globalización al que venimos haciendo referencia desde el inicio de este trabajo, ha provocado transformaciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas que tienen, por una lado, efectos positivos - presión competitiva para modernizar, innovar, distribuir bienes y servicios de manera más eficaz y económica, etc. -, pero que también tiene efectos negativos como las fragmentaciones y segmentaciones del tejido económico y social a nivel territorial, la ruptura de vínculos tradicionales y nuevas formas de exclusión social y de marginalidad.

Nos encontramos en un momento histórico donde, por un lado, la globalización diluye fronteras, aumenta los flujos de comunicación y conexión de manera rápida y fácil, desdibuja los límites territoriales a través de la tecnología, y la información, que nos llega de forma masiva e inabarcable, es cada vez más accesible.

Esta realidad convive con la fragmentación en el ámbito local, que permite a la sociedad civil, a los ciudadanos, estar más cerca que nunca de las estructuras de poder, de las administraciones, que tratan de aproximarse cada vez más a la sociedad, haciéndose más abiertas y transparentes, conscientes de que el poder - entendido como la capacidad de lograr que otros hagan o dejen de hacer algo - está experimentando una transformación histórica y trascendental⁵⁸.

⁵⁸ Naim, Moisés. 2013. El fin del poder. Editorial Debate.

Estos cambios en los modelos económicos, políticos y sociales afectan directamente a la gestión y posicionamiento de los territorios en el mercado global debido, según Naim, a las consecuencias de tres revoluciones que se están produciendo en este milenio:

1.- **La revolución del más:** hay más de todo, hay más países, hay más gente, hay más tecnología, más partidos políticos, más productos, más empresas, más organizaciones no gubernamentales, más terroristas, más filántropos, más de todo (...) Eso abrumba al poder y es uno de los factores que disminuyen las barreras.

2.- **La revolución de la movilidad:** la gente se mueve más, es más difícil de controlar y, por tanto, de gestionar. Los flujos migratorios han aumentado exponencialmente en los últimos años generando problemas de despoblación en algunos territorios y sobrepoblación en otros, con los consecuentes problemas sociales y económicos derivados de ello.

3.- **La revolución de la mentalidad:** el más y la movilidad generan una profunda transformación, una serie de cambios en valores, en expectativas, en aspiraciones que cambian la valoración y la relación de la gente con el poder.

El sociólogo Zygmunt Bauman⁵⁹ también plantea una nueva forma de entender la sociedad moderna. Según la lógica de la sociología reflexiva, la hipótesis de Bauman es que el cambio social tiene que ser un producto necesario y dinámico, y establece una relación diferencial entre la sociedad sólida (seguridad, contenidos, valores) y la sociedad líquida

⁵⁹ Bauman, Zygmunt. 2005. Modernidad líquida. Fondo de cultura económica. Argentina.

(movilidad, incertidumbre, relatividad de valores). Considera que, para comprender la vía del cambio, evitando los conflictos sociales y mejorando las condiciones de vida, es necesaria la búsqueda de una identidad, asumir la responsabilidad de construirse a sí mismo - como empresa, individuo o territorio - y obtener así un fuente de arraigo, de sentido de pertenencia, de comunidad.

Bauman plantea que, en la modernidad líquida, las identidades parecen estables desde un punto de vista externo, pero que al ser miradas de cerca, aparece la fragilidad y el desarraigo constante. Para este autor, el único valor referencial es la necesidad de hacerse con una identidad flexible y versátil que haga frente a las distintas mutaciones a las que las sociedades - y los individuos - se deben enfrentar a lo largo de su vida.

Desde el planteamiento que hace el sociólogo, “la identidad se configura como una responsabilidad reflexiva que busca la autonomía del resto y la constante autorrealización y que, además, está abocada a la constante inconclusión debido a la falta de un telos en la modernidad tardía”.

Aprovechar los aspectos positivos de esta nueva sociedad global, líquida, revolucionaria, con una emergente economía del conocimiento, de la atención y de la reputación, es la clave para minimizar los efectos negativos, adaptarse y generar nuevas vías para; desde la perspectiva económica, atraer nuevos inversores, favorecer la creación de empresas y de empleo cualificado, potenciar las exportaciones e incrementar el turismo; y, desde la perspectiva social, implementar políticas sociales y fiscales para atraer a “los cerebros de la

nueva economía”⁶⁰, es decir, a aquellas entidades y personas con talento que crearán riqueza en un futuro próximo.

Sobre la base de este nuevo modelo económico y social, consideramos que la inversión en marca territorio, que no es una tendencia nueva, aunque sí creciente, es relevante a la hora de superar esa brecha entre lo global y lo local, entre la identidad y el desarraigo, entre las percepciones y las realidades. Y en esta complicada misión, los Estados, los Gobiernos, las empresas y la sociedad tienen que ejercer un papel clave - bien definido y delimitado en cada caso - para lograr que los territorios a los que representan o de los que forman parte, puedan competir de manera ventajosa con el resto, a través de la inversión en nuevos activos diferenciadores que lo hagan más competitivo, más visible y más relevante. No obstante, siendo los territorios realidades complejas con múltiples dimensiones que se dirigen a una gran variedad de públicos, una de las vías que pueden facilitar esta complicada gestión es aplicar o compartir los parámetros de gestión por los que se rigen las grandes empresas y corporaciones, que gestionan multitud de variables destinadas a diferentes grupos de interés, para crear un nuevo modelo de comunicación y gestión que capitalice el valor del territorio en beneficio de todos sus actores - administraciones, empresas, instituciones privadas y sociedad, en general -.

⁶⁰ Gélinier, Octave y Pateyron, Emmanuel. 2001. La nueva economía del siglo XXI. Las 28 reglas del juego. Paidós Empresa

3.1.1 La Nueva Economía

Los síntomas iniciales de la Nueva Economía comienzan a notarse ya en la década de los 60, con la aparición de los ordenadores, la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales. Pero este término fue creado como tal a finales de los años 90, y popularizado por Kevin Kelly⁶¹, editor de la revista “Wired”, para describir la evolución de una economía basada principalmente en la fabricación y la industria a una economía basada en el conocimiento, debido en parte a los progresos de la tecnología y a la globalización económica. Así, definía Kevin Kelly la Nueva Economía:

“(...) es global, apoya lo intangible – las ideas, la información, las relaciones – y está intensamente interconectada. Estos tres atributos generan un nuevo tipo de mercado y de sociedad, que tienen sus orígenes en redes electrónicas que están en todas partes.”

La primera vez que se manejó públicamente el término de *Nueva Economía* fue el 30 de diciembre de 1996 por la Revista BusinessWeek⁶², en el informe de Michael J. Mandel denominado "El triunfo de la Nueva Economía".

La Nueva Economía, o también llamada Economía del Conocimiento, se caracteriza fundamentalmente por tres grandes rasgos interrelacionados⁶³:

⁶¹ Kelly, Kevin. 1993. Editor de la revista Wired, revista mensual estadounidense que trata de reflejar la manera en que la tecnología afecta a la cultura, a la educación, a la economía y a la política.

⁶² Business Week, 1996. The triumph of the new economy
<http://www.businessweek.com/1996/53/b35081.htm>

1. Se centra en el conocimiento y en la información como bases de producción, de la productividad y de la competitividad, tanto para empresas como para regiones, ciudades y países.
2. Es una economía global. Y en este contexto, global no quiere decir que todo esté globalizado, sino que las actividades económicas dominantes están articuladas globalmente y funcionan como una unidad en tiempo real. Y, fundamentalmente, funcionan entorno a dos sistemas de globalización económica: la globalización de los mercados financieros interconectados, por medios electrónicos y, por otro lado, la organización a nivel planetario de la producción de bienes y servicios y la gestión de los mismos
3. Es una economía de base tecnológica, centrada en las tecnologías de la información y la comunicación, que tienen su eje central en internet. Internet no es una tecnología, es una forma de organización de la actividad. Estableciendo una equivalencia, lo que significaba la fábrica en la Era industrial, es internet en la Era de la Información. La Nueva Economía no son las empresas que hacen internet, no son las empresas electrónicas, son las que funcionan con y a través de internet.

⁶³ Castells, Manuel. Profesor de la Universidad de Berkeley (California). Conferencia pronunciada en Barcelona, el 21 de febrero de 2000, en el acto de clausura del Máster “La ciudad: políticas proyectos y gestión” organizado por la Universidad de Barcelona.

El fenómeno de la globalización está intrínsecamente unido al de la Nueva Economía. La economía mundial cada vez se encuentra más inter-relacionada e inter-conectada, los mercados se amplían y flexibilizan, la producción se deslocaliza y las grandes empresas se enfrentan a una creciente competencia mediante alianzas y fusiones.

Hasta la crisis de las empresas *punto com*, a principios del 2000, existían dos posturas antagónicas acerca de la relación entre la Nueva Economía y las leyes económicas. Por un lado, algunos autores sostenían que con la Nueva Economía, la teoría económica convencional era cosa del pasado y que esta nueva forma de hacer negocios revolucionaría las leyes económicas tradicionales. Las ideas sostenidas por Kevin Kelly⁶⁴, alentaron la idea de que la teoría económica convencional, la ciencia económica, tal como se la conocía, era cosa del pasado. Por otro lado, una segunda visión argumentaba que la economía con sus conceptos básicos y sus herramientas sigue siendo la de siempre, pero a partir de la generalización de las nuevas tecnologías, se ha generado un nuevo modelo de negocios que, progresivamente, va incrementando la eficiencia y ofreciéndole al cliente productos y servicios cada vez más cercanos a los que éste demanda. Según Shapiro y Varian⁶⁵ “La tecnología cambia, las leyes económicas no”, los fundamentos de la economía industrial y de la economía de la información son los mismos. Lo que cambia es la relevancia de ciertas ideas económicas, que permiten interpretar comportamientos propios de negocios donde prima el manejo de información, las cuales tenían una aplicación limitada en las empresas industriales y de servicios.

⁶⁴ Kelly, Kevin. 1999. Nuevas reglas para la nueva economía. México: Ediciones Granica.

⁶⁵ Shapiro, Carl; Varian, Hal. 1999. Antoni Bosch Editor. ed. El dominio de la información: Una guía estratégica para la economía de la red. Barcelona.

Para el desarrollo de esta investigación, nos inclinamos por la idea de Kelly sobre los cambios que provoca la Nueva Economía y que afectan, en mayor o menor medida, a todas las actividades y sectores económicos y a la forma de entender los negocios. Además, permite a las empresas personalizar su relación con los clientes/usuarios y es una oportunidad para conseguir mayor productividad y bienestar económico. Sin embargo, el peligro de esta nueva era reside en la falta de comprensión y adaptación a las nuevas reglas económicas, lo que dificultará la competitividad de aquellos que no sean capaces de gestionar el cambio.

Siguiendo la línea marcada por Kelly (1999), coincidimos en señalar cuáles son los principales pilares sobre los que se sustenta la Nueva Economía:

- a) Existe riqueza únicamente si hay innovación.
- b) Las redes son un nuevo campo de desarrollo para obtener mejores resultados, sobre todo, para aquellos que sepan fomentar la agilidad y el conocimiento.
- c) El buen manejo de los futuros escenarios implica abandonar lo que conocemos en aras de lo novedoso y sacrificar los éxitos del pasado.

La nueva economía del conocimiento, de las nuevas tecnologías, de lo virtual y de los mercados mundiales (Gélinier y Pateyron, 2001) ha creado nuevos campos estratégicos hasta hace poco desconocidos, donde se ve a los actores grandes y pequeños, públicos y privados, intentar posicionarse con audacia y hacer grandes apuestas, con pérdidas y ganancias. Este es el nuevo mundo empresarial y social donde se disputan las posiciones

competitivas del futuro - entendiendo por ser competitivo todo aquello que sobrevive a la competencia - lo que supone un desafío de supervivencia para las empresas y también para los territorios. Los factores de competitividad han ido evolucionando con el tiempo y, en la actualidad, se consideran importantes y valiosos los siguientes componentes:

1. Recursos naturales: su control es un factor crucial para empresas y países, sobre todo, si cuentan con el valor de materias primas.
2. Mano de obra: relacionada con la productividad, fundamental para el progreso de una organización y de un territorio.
3. Posición geográfica: próxima a las materias primas, con facilidad de conexión a los mercados de referencia y buenas infraestructuras para el transporte.
4. Tecnología y equipamientos: que requieren inversión de capitales y cuya ventaja proviene de las prácticas innovadoras.
5. Contexto político-administrativo: ventajas relacionadas con la competencia y eficacia de los servicios públicos, un coste adecuado de los mismos y deducciones obligatorias, así como el trato específico con las empresas.

6. Notoriedad, imagen y marca: es el factor nuevo y decisivo. La notoriedad implica que algo (producto, servicio, territorio) solo existe como tal por su presencia en la mente de las personas. El soporte manifiesto de la notoriedad son las marcas, que solo tendrán valor real si son portadoras de una imagen fuerte y positiva, de ideas nuevas que aprecia la sociedad y de un comportamiento inspirado por la ética social.

7. Innovación y velocidad de cambio: en una economía regida por la lógica del progreso continuo, la innovación en procesos, normas, procedimientos, etc..., y la gestión y adaptación al cambio son vitales para mantener la competitividad.

El concepto de Nueva Economía está inspirado en el crecimiento norteamericano y relacionado con las nuevas tecnologías. En su acepción limitada, la Nueva Economía está formada por actividades directamente conectadas con la electrónica, la informática, el multimedia, Internet y la biotecnología - sectores de gran crecimiento innovador -. En una acepción más amplia, la Nueva Economía también se extiende a las actividades clásicas (industriales y de servicios) que son poco a poco reestructuradas y reorganizadas por las nuevas tecnologías que, a menudo, las hacen acceder a un nivel superior de productividad, de innovación y de expansión (Gélinier y Pateyron 2001. Glosario).

Las fuerzas motrices que favorecen el surgimiento de la Nueva Economía, según Rafael Pampillón⁶⁶, son el mayor grado de apertura de los países, la mayor aceptación de las ideas

⁶⁶ Pampillón, Rafael. 2001. La Nueva Economía: análisis, origen y consecuencias. Las amenazas y las oportunidades. Universidad San Pablo CEU. Instituto de Empresa

de otras culturas, una mayor disposición a emprender proyectos multilaterales y un mayor reconocimiento de que los lazos de interdependencia económica deben intensificarse.

En este contexto, se produce un cambio de valores a escala mundial que Pampillón denomina civilización global. Esta nueva civilización que está emergiendo exige un proceso de transformación de la mayoría de las instituciones y, en particular, de los Estados y las empresas. Uno de estos cambios concretos es la necesidad de operar a escala global, dentro de la amplia variedad de entornos nacionales y culturales.

La Nueva Economía, - entendida como el proceso de transformación de numerosas actividades económicas a medida que las nuevas tecnologías permiten un acceso más sencillo, rápido y barato al tratamiento y almacenamiento de la información -, descansa fundamentalmente en el rápido desarrollo y aplicación de las pujantes tecnologías de la información (TIC) y, a lo largo de los últimos años, ha irrumpido un nuevo factor productivo en el ámbito microeconómico: la Información.

El aspecto más importante de la Nueva Economía es la manera en que las TIC permiten el desarrollo de nuevos intercambios y alianzas estratégicas entre empresas, aumentando la eficacia de las industrias tradicionales que saben adaptar sus estructuras a las nuevas oportunidades.

En esta nueva realidad que acabamos de describir, los grandes retos se centran en importar ideas de una cultura a otra, crear centros de excelencia, fomentar nuevas competencias en las personas, empresas e instituciones e impulsar una cultura de cooperación global. No en

vano, este nuevo entorno económico mundial se caracteriza por el alto ritmo de innovación, una mayor incertidumbre y una creciente competitividad. En consecuencia, aspectos como la flexibilidad y la capacidad de coordinación e integración se convierten en capacidades básicas para asegurar la supervivencia de empresas, instituciones y territorios.

Para comprobar cuál ha sido el índice de penetración regional de la Nueva Economía, hemos consultado el índice IIRE 2005-2013⁶⁷, que compara las 17 Comunidades Autónomas españolas con 15 regiones europeas líderes, a través de 21 indicadores englobados, a su vez, en 5 componentes: hogares y usuarios, I+D, empleo en tecnología, educación y formación, y propiedad intelectual.

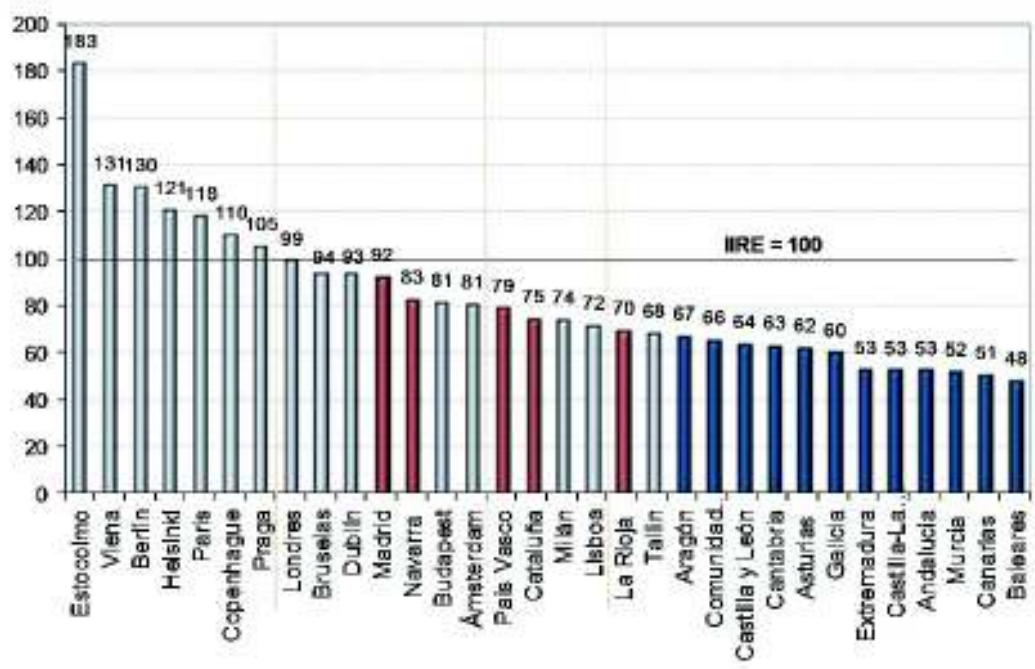
Este índice, que puntúa sobre 100, establece cuatro grandes grupos:

1. Superior a la media europea: donde solo encontramos regiones europeas punteras y ninguna española.
2. El grupo próximo a 100 y con valores superiores a 80: donde ya encontramos a las dos primeras regiones españolas, Madrid (92) y Navarra (83), precedidas por Londres, Bruselas y Dublín.
3. Un grupo por encima de los 70 puntos: en el que están el País Vasco (79) y Cataluña (75), junto a Milán y Lisboa.

⁶⁷ Índice IIRE (Indicador de Innovación Regiones Europeas). 2005-2013. Centro de predicción económica Francisco Tomás y Valiente (CEPREDE). Consultado en www.n-economia.es. Madrid

4. Y el grupo de las regiones con valor menor a 70: aquí estarían la mayoría de las regiones españolas, entre ellas, Castilla y León (64).

Figura 11: Índice IIRE - Indicador Innovación Regiones Europeas



Fuente: Índice IIRE 2005-2013

Observando este gráfico podemos ver que aún nos queda un largo trabajo de inversión, implantación y desarrollo de la Nueva Economía en España para poder compararnos con el resto de las regiones punteras de Europa. Con el fin de completar estos datos respecto a la penetración de la Nueva Economía en el ámbito regional, en comparación con el europeo, hemos consultado también las cifras que apunta el indicador ISNE⁶⁸, sobre el esfuerzo

⁶⁸ Indicador ISNE (Indicador Sintético de Penetración Regional de la Nueva Economía). 2005-2013. Centro de predicción económica Francisco Tomás y Valiente (CEPREDE). Consultado el 8 de marzo de 2014 en www.n-economia.es. Madrid

individual de cada región referido al ámbito nacional. Así, el crecimiento medio anual del sector TIC en España ha sido de un 8,5%, incluso en los peores momentos de la crisis, lo cual ha generado un importante impacto socio-económico. Este indicador establece tres grupos de comunidades autónomas:

1. Punteras en TIC: con valores superiores a 100, donde se sitúan Madrid (124), Navarra (117), País Vasco (112) y Cataluña (108).
2. Próximas a 100: el levante y la zona cantábrica.
3. Valores inferiores a 90: Castilla y León (86), Murcia (85) y Castilla la Mancha (80).

El indicador ISNE se mide a partir de 4 secciones: Innovación (gasto y personal I+D, innovación en las empresas y número de patentes y artículos publicados), Empresas (con página web, banda ancha y comercio electrónico), Hogares (con teléfono móvil, con PC, banda ancha y acceso a Internet), y Administraciones Públicas (comunicación con los ciudadanos y con las empresas). En este último apartado es en el que Castilla y León se presenta como una región puntera, siendo la que mayor capacidad tiene en cuanto a la comunicación con las empresas a través de los medios electrónicos.

3.1.2 La Responsabilidad Social Corporativa

En esta Nueva Economía todos los agentes, públicos y privados, tienen parte de responsabilidad a la hora de influir en la gestión del cambio que supone la nueva realidad socio-económica. Esta responsabilidad que deben asumir gobiernos y empresas comenzó a

ponerse de manifiesto a nivel mundial en 1992, en la Cumbre organizada por Naciones Unidas en Río de Janeiro⁶⁹. A partir de ese momento se sucedieron diversos acontecimientos que marcaron el camino a seguir para lograr adaptarse a la incipiente nueva economía de manera sostenible y rentable.

Tras el Tratado de Ámsterdam, en 1999, se definió uno de los documentos clave para el desarrollo sostenible: la Estrategia de Lisboa 2000. El objetivo estratégico de Lisboa era que, Europa “*se convirtiera en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social*”.

En el año 2001, la Comisión Europea publica el Libro Verde⁷⁰ destinado a fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE), entendida como “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*”.

⁶⁹ Cumbre de la Tierra. 1992. Naciones Unidas. 172 gobiernos aprobaron el Programa 21, un plan de acción mundial para promover el desarrollo sostenible. Río de Janeiro (Brasil).

⁷⁰ European Commission. 2001. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green paper, COM 366. Brussels

El principio de voluntariedad se reafirma y aplica en un nuevo documento publicado, por la Comisión Europea en 2005, bajo el título “Avanzando juntos para el crecimiento y el empleo: haciendo de Europa un polo de excelencia en RSE”⁷¹. Dos años más tarde, en 2007, se hace público un nuevo informe⁷² dirigido específicamente a las pequeñas y medianas empresas y su actividad en el campo de la RSE. En todos estos documentos publicados por la Comisión Europea se pone de manifiesto el impacto positivo que tiene la RSE, tanto en la mejora de la competitividad como en la capacidad para afrontar los tiempos de crisis económica.

No obstante, los resultados de la aplicación del Tratado de Lisboa, mencionado anteriormente, fueron muy desiguales, lo cual llevó al Consejo de Europa a relanzar la Estrategia por medio de una asociación entre crecimiento y empleo. Es lo que se conoce como Estrategia 2020⁷³, propuesta en mayo de 2010, para lograr una economía inteligente, sostenible e integradora, basada en instrumentos como el conocimiento y la innovación al servicio del desarrollo. Una economía más verde, más eficaz en la gestión de residuos y más competitiva, orientada a reforzar y apoyar el empleo, la productividad y la cohesión social y territorial en Europa.

⁷¹ European Commission. 2005. Working together for growth and Jobs. A new start for de Lisbon Strategy. COM 347 final. Brussels.

⁷² European Commission. 2007. Opportunity and responsibility. How to help more small business to integrate social and environmental issues into what they do. Report, Brussels.

⁷³ Estrategia 2020. 2010. Consejo de Europa. http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm y <http://www.mecd.gob.es/redie-eurydice/Prioridades-Europeas/estrategia2020.html>

Figura 12: Principios de la Estrategia 2020



Fuente: Consejo de Europa

Estos antecedentes confirman y justifican el porqué, durante los últimos años, el tema de la Responsabilidad Social Empresarial⁷⁴ (RSE) ha ido adquiriendo una creciente importancia a nivel nacional e internacional. Sin embargo, este concepto ha generado un debate sobre sus alcances e implicaciones, debido a la aparente dificultad de poder llevar a la práctica un planteamiento que incide de manera directa en la imagen de la empresa en la sociedad, con el consiguiente riesgo reputacional, todo ello dentro de un entorno globalizado en el que se han incrementado las demandas sociales sobre el papel desempeñado por las empresas, así como el impacto de sus actividades en la sociedad y en el medio ambiente.

De acuerdo con la definición de la Comisión Europea⁷⁵, a la que nos referíamos al inicio de este apartado, la Responsabilidad Social Empresarial:

⁷⁴ Carapaica, Luis. 2009. ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial? Publicado el 1 de junio de 2009 y consultado el 10 de marzo de 2014 en <http://gerenciaycambio.blogspot.com.es/2009/06/que-es-la-responsabilidad-social.html>.

⁷⁵ Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, publicado en 2001.

“...es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”, y añade, “Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores”.

Tomando como base esta definición, podemos encontrar tres elementos fundamentales para la creación del consenso en materia de Responsabilidad Social Empresarial:

1. Voluntariedad: el desarrollo de las acciones de RSE debe ser voluntario por parte de las empresas, basándose en la idea de que son organizaciones que responden a criterios éticos de comportamiento, los cuales son moldeados en su interacción con el entorno, conformando una cultura ética empresarial adecuada a las realidades, exigencias y requerimientos de los llamados grupos de interés o "*stakeholders*".

2. Identidad y sostenibilidad: la RSE debe ser entendida como un esquema integral de responsabilidades compartidas entre todos los actores que concurren en la actividad empresarial, quienes conforman una compleja red de relaciones y de valores en cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Esa cadena de valor empresarial es un mecanismo de apoyo para el desarrollo de las acciones de RSE, permitiendo la identificación del impacto económico, social y medioambiental de los procesos; la evaluación de sus fortalezas, opciones, debilidades y amenazas, así como el diseño y la implementación de las

estrategias y cursos de acción que permitan alcanzar el desarrollo sostenible.

3. Relación con los grupos de interés: los cambios generados a nivel internacional en el entorno de negocios han desplazado el enfoque tradicional de la empresa basada en los accionistas - *shareholders* - por el enfoque de los grupos de interés - *stakeholders* -, bajo el cual se asume que las empresas deben tomar decisiones compartidas con todos los actores sociales de su entorno: empleados, proveedores, gobiernos nacionales y regionales, clientes, consumidores y organizaciones sociales, entre otros. Así, el manejo de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés permite, de una manera natural, efectiva y en un adecuado clima de confianza, desarrollar esa cultura ética empresarial basada en valores universales como la honestidad, la transparencia, la comunicación y el diálogo.

Cada vez más empresas, y algunos gobiernos, ya se han dado cuenta de las oportunidades a nivel de reputación y, por ende, de ventaja competitiva, que les puede generar el gestionar sus planes estratégico y políticas acordes con el concepto de RSE. Y es que sus ventajas, como explica David Espinar⁷⁶, son diversas, así como sus beneficios, incluidos los de la cuenta de resultados: diferenciación ante los competidores, mayor reputación, mejores relaciones con los clientes, más motivación de los trabajadores y, con ello, aumento de la productividad, ahorro de costes o mejora del clima laboral.

⁷⁶ Espinar Rivarés, David. 2012. RSE Estratégica. Publicado por la Federación Nacional de Trabajadores Autónomos-ATA, el 27 de septiembre. <http://autonomosinmigrantesata.blogspot.com.es/2012/09/la-rse-lejos-de-las-multinacionales.html>

La mayoría de las empresas que analizaremos en el trabajo de campo cuentan con una estrategia de RSE proactiva que les ayuda a obtener una ventaja competitiva en el mercado y les posiciona mejor ante nuevos inversores. Éstos, cada vez más, prefieren invertir en empresas que están gestionando adecuadamente sus riesgos reputacionales, de gobierno corporativo, sociales y medioambientales, aplicando una buena política de RSE.

Precisamente, atraer inversores es uno de los objetivos clave en la gestión de una marca territorio, por eso, también los poderes públicos deben tomar decisiones y aplicar políticas de RSE que propicien, fomenten y generen ese cambio social y empresarial. Desde una actitud responsable por parte de las administraciones públicas se puede recompensar a las empresas que se comporten de forma socialmente responsable y generar así una serie de beneficios capaces de fomentar el empleo, el desarrollo de proyectos de I+D+I, la implantación de nuevas empresas y la entrada de capitales en el territorio. Por tanto, es imprescindible que las Administraciones Públicas asuman su papel en la RSE y adopten una postura clara sobre su grado de compromiso real con el desarrollo sostenible para enviar un mensaje coherente a la sociedad civil, a las empresas y a los inversores.

La implementación y el desarrollo de planes de responsabilidad social por parte de las Administraciones Públicas también contribuyen a generar una mejor imagen y reputación de las mismas, con respecto a las empresas, a los ciudadanos y a su propio territorio, lo cual influye positivamente en las estrategias de posicionamiento que se lleven a cabo. En el estudio de caso que será analizado en el trabajo de campo, la estrategia Marca Castilla y León cuenta, desde el 14 de abril de 2014, con un nuevo aliado, un nuevo activo que la

complementa acercándola aún más a los requerimientos de la sociedad actual: el Plan de Responsabilidad Social de Castilla y León 2014-2020.

Esta iniciativa ya se apuntaba en el I Acuerdo para la Competitividad e Innovación industrial de Castilla y León, suscrito por la Junta de Castilla y León junto con las organizaciones sindicales y empresariales, el 27 de diciembre de 2005. Pero es en el III Acuerdo para la Competitividad e Innovación industrial de Castilla y León 2014-2020⁷⁷, en el que participan las organizaciones económicas y sociales integradas en el Consejo del Diálogo Social de Castilla y León⁷⁸, donde se desarrolla el presente Plan de RSE 2014-20.

Consideramos importante destacar cuáles son los ocho valores que inspiran esta Plan por estar estrechamente relacionados con los valores atribuidos a la Marca Castilla y León. El Plan de RSE se basa en la voluntariedad, la responsabilidad, la innovación, la transparencia, la calidad, el consenso, la implicación y la integración. Los tres ejes fundamentales o líneas de actuación se centrarán en la difusión, la formación y la promoción, con acciones concretas que resumimos a continuación:

⁷⁷ III Acuerdo para la Competitividad e Innovación industrial de Castilla y León 2014-2020. http://www.jcyl.es/web/jcyl/EconomiaEmpresa/es/Plantilla100Detalle/1284250105595/_/1284316303682/Comunicacion?plantillaObligatoria=PlantillaContenidoNoticiaHome

⁷⁸ Consejo del Diálogo Social de Castilla y León. Ley 8/2008, de 16 de octubre. <http://www.jcyl.es/web/jcyl/Gobierno/es/Plantilla66y33/1262860960764>

1. Difusión:

- a) De los valores y la cultura de la RSE en empresas, Administraciones Públicas, consumidores y agentes de la sociedad civil y de la opinión pública.
- b) Elaboración de un catálogo de buenas prácticas.
- c) Reforzar la utilización voluntaria de prácticas que mejoren las condiciones sociales.
- d) Impulsar, en la Junta de CyL así como en organismos y empresas dependientes, pautas de conducta responsable.

2. Formación:

- a) Promover e impulsar la realización de acciones formativas en las empresas.
- b) Realizar acciones de investigación y formación de RSE en el sistema educativo.

3. Promoción:

- a) Promover programas que apoyen de forma directa a las empresas, especialmente en las pymes, en la implantación de buenas prácticas.

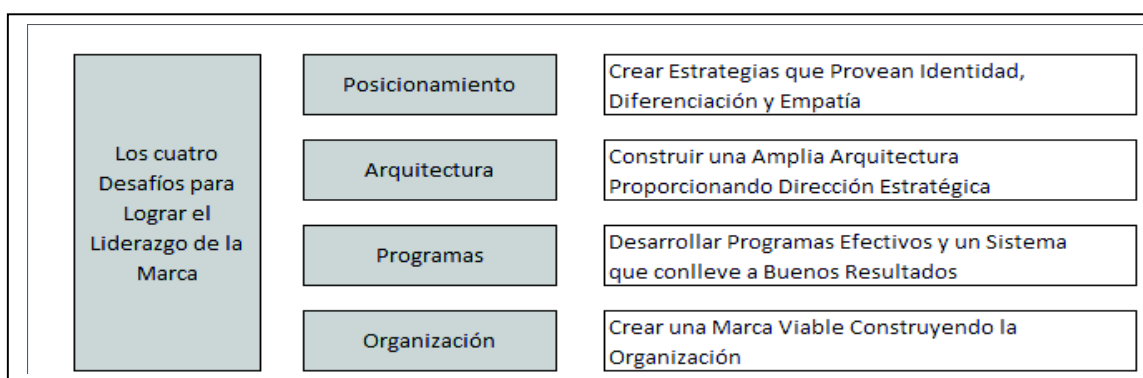
- b) Fomentar la implantación de la RSE en internacionalización y multilocalización.
- c) Fomentar en la concesión de incentivos y en la contratación pública la adopción de criterios de RSE.
- d) Promover la utilización de modelos de transparencia, recomendaciones y códigos de buen gobierno.
- e) Informar y asesorar sobre la implantación de buenas prácticas de gestión en materia de Medio Ambiente.
- f) Promover la inversión socialmente responsable, especialmente en aspectos sociales y medio ambientales.
- g) Promover la cooperación de las empresas de Castilla y León con el fondo de solidaridad y cualquier medida dirigida a la lucha contra la pobreza y la exclusión social.
- h) Promover la Fundación Anclaje como instrumento para la investigación, formación, debate y difusión.

3.1.3 El posicionamiento en la estrategia de desarrollo territorial

Los cambios económicos, sociales y culturales, de los que venimos hablando en este trabajo, nos sitúan ante un nuevo paradigma en el que es más importante conseguir el liderazgo de la marca que simplemente construirla. Este paradigma al que nos enfrentamos se basa en una perspectiva global, con un enfoque más estratégico y visionario. Así lo explican Aaker y Joachimsthaler⁷⁹, que consideran que el punto rector para una estrategia de marca es evolucionar de métricas como la participación de ventas o de mercado hacia métricas de largo plazo como la identidad y la reputación de marca.

El cambio del viejo al nuevo paradigma de liderazgo pasa por tener un buen posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores y/o usuarios. La posición se basa en una serie de consideraciones, entre las que destacan las fortalezas y debilidades de la empresa o el territorio respecto a sus competidores.

Figura 13: Los cuatro desafíos para lograr el liderazgo de la marca



Fuente: David Aaker. Construir marcas líderes.

⁷⁹ Aaker, David y Joachimsthaler, Erich. 2000. Marca líder. El desarrollo del paradigma. Ed. Free Press

Jack Trout es conocido como el padre del “posicionamiento”, un concepto que acuñó en 1969⁸⁰, y que cambió la forma de diseñar las estrategias de marca en todo el mundo. El posicionamiento es la manera en que nos diferenciamos en la mente de nuestros posibles clientes y/o usuarios. Se trata de una estrategia de comunicación para dar prioridad y enfocarse a la identidad de la marca. Y esta estrategia de posicionamiento responde, como recoge Ana Curto⁸¹, a partir de la propuesta de Ries y Trout (1993), a una serie de leyes encaminadas a lograr una orientación táctica, es decir, de acuerdo a la posición que adopte la competencia, que son las siguientes:

1. Ley de liderazgo: es mejor ser el primero que ser el mejor.
2. Ley de categoría: si no se puede ser el mejor en una categoría, hay que crear otra nueva en la que puedas serlo.
3. Ley en la mente: es mejor ser el primero en la mente del usuario-cliente que ser el mejor en el punto de venta.
4. Ley de enfoque: el principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los usuarios-cliente.
5. Ley de la exclusividad: dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de un usuario-cliente.
6. Ley del sacrificio: siempre hay que renunciar a algo para conseguir algo.

Desde nuestro punto de vista, posicionar una marca es definir sus beneficios básicos y los públicos objetivos hacia los que dirigirlos. Es decir, seleccionar un argumento principal,

⁸⁰ Trout, Jack. 1969. "Positioning" is a game people play in today's me-too market place", *Industrial Marketing*, Vol.54, No.6.

⁸¹ Curto Simón, Ana. 2014. *Comunicación, reputación e identidad en la gestión de la marca territorio*. Tesis doctoral. Universidad Pontificia de Salamanca.

destacar los atributos y valores en los que se tiene una ventaja competitiva y definir a quién se los queremos comunicar. Los requisitos básicos para diferenciarse de la competencia y conseguir un buen posicionamiento tienen que cumplir las siguientes premisas⁸²:

1. Los atributos escogidos deben ser relevantes para el destinatario, directos y claros.
2. El beneficio derivado de esos atributos debe ser creíble y cierto. Para obtener esa carta de credibilidad debe enlazar con las emociones y las aspiraciones de los públicos objetivo.
3. Los valores deben tener consistencia y ser diferenciadores

Para lograr que esas premisas se ajusten a los objetivos de posicionamiento, las marcas deben responder a estas tres preguntas: ¿qué soy?, ¿qué hago? y ¿por qué soy importante para los demás?

Las respuestas a estas preguntas deberían apuntar siempre en la misma dirección. Esto es lo que se denomina foco⁸³, que según explica Iván Díaz, de Branzai, es la capacidad de activar la marca en todos los puntos de contacto, creando percepciones y significados que construyan un único valor. En realidad, clasificamos las marcas mediante la asociación de significado y, por eso, la falta de foco acaba produciendo una desconexión con los grupos de interés. Para evitarlo, es necesario construir un foco, un comportamiento que genere la conocida como actitud de marca, que otorgue sentido a la misma y la ubique en la mente de las audiencias. En el trabajo de campo que vamos a realizar, partimos de la idea de que es

⁸² Recogido en el estudio Marca y posicionamiento. 2008. Centro europeo de empresas innovadoras de la comunidad valenciana (CEEICV) y ESIC Business and Marketing School. 30-32

⁸³ Díaz, Iván. 2013. Nuevo posicionamiento. Reenfocar una marca. <http://www.branzai.com/2013/02/reebok-nuevo-posicionamiento-reenfocar.html>. Branzai. Madrid.

más necesario en estos momentos reenfocar el posicionamiento de la marca territorio que construir un nuevo foco, porque entendemos que está bien definido. Así, para reenfocar y reposicionar la marca no es necesario ni destruir, ni derribar, ni reinventar, simplemente se precisa ordenar y alinear lo que somos, lo que hemos hecho o hacemos y lo que queremos seguir haciendo. En este sentido, el reposicionamiento⁸⁴ tiene que ver con ajustar estas percepciones para lograr que la estrategia funcione mejor.

El reposicionamiento para Trout se sube a la ola del “entorno cambiante, hipercompetencia y crisis” para abordar la necesidad de reposicionar las marcas para este nuevo escenario. Con una estrategia de reposicionamiento se pueden superar lo que Trout y Rivkin (2011) denominan las tres “Ces”, que condicionan el éxito en este nuevo entorno: Competencia, Cambio y Crisis. En concreto nos habla de:

1. Vencer a la competencia, a través de la diferenciación y la gestión del valor.
2. Cambiar con los tiempos, evolucionar y no esperar a que el mercado se adapte a nosotros, sino adaptarnos nosotros a él.
3. Gestionar la crisis, con el valor como clave estratégica.

⁸⁴ Trout, Jack y Rivkin, Steve. 2011. Reposicionamiento. Marketing en una era de competencia, cambio y crisis. McGraw-Hill

3.2 LA COOPERACIÓN PÚBLICO - PRIVADA

La mejora de la posición competitiva de empresas y territorios, en la actualidad, es un objetivo prioritario que está presente en la mayor parte de los procesos de planificación estratégica. En este contexto, entendemos cooperación como la relación entre varios actores para generar mayores capacidades al trabajar conjuntamente. Así, las vías de cooperación público-privadas se establecen conjugando objetivos estratégicos de la administración pública con intereses concretos de empresas privadas, convirtiéndose en un factor fundamental para el crecimiento económico.

En una entrevista realizada por la Revista Gestión⁸⁵ a Simon Anholt, uno de los referentes en el diseño de estrategias marca-país, éste deja claro que la estrategia de marca-país “tiene que ser un esfuerzo mixto. [...] El diseño de la estrategia marca-país y su implementación involucran tantos aspectos, que sólo puede llevarse adelante con la participación conjunta de los sectores público y privado.” Considera que, hasta que el gobierno y los empresarios no coincidan en un mensaje homogéneo, no se obtendrán grandes resultados de la aplicación de una estrategia de marca país, por lo tanto, es primordial lograr consensos. Aunque, en su opinión, cree que siempre debe ser el gobierno el que asuma la responsabilidad y el liderazgo en la puesta en marcha de la estrategia.

⁸⁵ Alonso, Viviana; “Herramienta para el desarrollo. Entrevista a Simon Anholt”, Revista Gestión, Volumen 9, marzo-abril 2004, pág. 64

Un importante punto de análisis para este autor, y que también compartimos en esta investigación, es la capacidad que tiene un país de producir marcas exitosas con posibilidades de posicionarse competitivamente en los mercados externos, creando las condiciones para su desarrollo. Las grandes marcas son grandes trasmisoras de los valores y la cultura de una sociedad, y pueden darle gran notoriedad a un territorio por el importante efecto del país de origen. Simon Anholt defiende que, el valor que genera una marca territorio es una forma viable para que las industrias y empresas logren competir en los mercados y que, por tanto, los Estados deberían apoyar la creación y el posicionamiento de marcas de origen en mercados externos, ya que sería una forma de dar visibilidad internacional al territorio. Anholt asegura que las marcas son un “paraguas” que permite sumar valor y, por su parte, Nogué⁸⁶ las identifica como un activo que permite a los territorios “salir en el mapa” para exhibir su potencial y destacar como opción preferente. Es esa necesidad de los territorios la que ha provocado que muchos gobiernos dediquen tiempo y recursos a generar una imagen de marca determinada como principal estrategia de posicionamiento. El valor del territorio y, en consecuencia, la identidad territorial, adquieren un protagonismo destacable en el contexto de la economía global, con una nueva lógica de consumo en la que el conocimiento y la innovación se convierten en los valores emergentes para que los territorios puedan recuperar su carácter influyente.

Pero, a pesar de la importancia que los gobiernos le han otorgado a este activo y a la búsqueda de la eficiencia del territorio, lograr unos buenos resultados que mejoren su competitividad, como ha quedado demostrado y visible en numerosos casos de

⁸⁶ Nogué, Joan. 1999. El retorno al lugar. La creación de identidades territoriales. Claves de razón y práctica. Citado por De San Eugenio Vela, Jordi, en Teoría y métodos para marcas territorio. (pp. 23)

implemetación de marca país (Ana Curto, 2004), pasa por la cooperación y colaboración activa con el sector productivo adscrito a un lugar concreto. Tanto es así que, se puede establecer un paralelismo entre territorio (país, región, ciudad) y empresa, en cuanto a que ambos buscan aumentar las inversiones y mejorar la actividad de los negocios, fomentar el crecimiento y el desarrollo, generar riqueza y atraer talento que asegure la continuidad de todo lo conseguido en este proceso. Así, en la búsqueda de estrategias competitivas⁸⁷, ambos se pueden - y desde nuestro punto de vista, deben - apoyarse, colaborar y establecer sinergias que les permitan conseguir esos objetivos compartidos.

A pesar de su creciente importancia y desarrollo, el concepto de cooperación o alianza público-privada sigue siendo difícil de delimitar, quizá debido a su complejidad, por lo que no hemos encontrado una definición concreta que nos permita acotar sus implicaciones. En esencia, lo que podemos afirmar es que las alianzas público-privadas buscan involucrar al sector privado con instituciones públicas para conseguir objetivos comunes y beneficiosos para ambos, así como para la sociedad a la que representan o el territorio en el que operan. Por lo tanto, su enfoque varía en función de los objetivos que se persigan, ya sean aumentar la productividad de un sector, potenciar la exportación, crear un sistema de infraestructuras para una región, modernizar tecnológicamente los servicios o fomentar la Investigación, el Desarrollo y la Innovación (I+D+i) para sectores específicos, entre otros.

Como consecuencia de la modernización y de la creciente complejidad de la sociedad actual, las instituciones públicas están pasando de ser proveedoras directas de bienes y

⁸⁷ Huertas, Assumpció. 2010. Las claves del citybranding. Instituto de la Comunicación InCom-UAB.

servicios públicos a reguladoras y contratistas de dichos servicios⁸⁸. Esta es una de las razones por las que, la creación de alianzas y la cooperación público-privada se haya multiplicado exponencialmente en las últimas décadas, constituyéndose para fines tan diversos como construir infraestructuras; ofrecer servicios de calidad o acceso a telecomunicaciones; crear y gestionar hospitales, colegios o centros deportivos; y, en el caso que nos ocupa, para mejorar la competitividad y proyección de un territorio a través de una marca que de visibilidad a sus activos más relevantes, con el fin de posicionarse y lograr mayores beneficios.

Este surgimiento de la cooperación público-privada ha generado una amplia gama de definiciones que pretenden resolver las dudas existentes sobre qué es y qué no es una alianza de este tipo.

El Libro Verde de la Comisión Europea⁸⁹ define las alianzas público-privadas (en adelante, APP) como el “contrato entre un inversor privado y un Gobierno para proveer un servicio concreto”, proponiendo que los diferentes tipos de contratos existentes no se deberían limitar a gestionar tan sólo cierto tipo de servicios, sino también a compartir los riesgos existentes y a aportar fondos adicionales (Comisión Europea, 2004).

⁸⁸ Allan, J.R. 2001. Public-private partnerships: a review of literature and practice. Saskatchewan Institute Public Policy. Paper No. 4

⁸⁹ Comisión Europea. 2004. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions, 30 de abril de 2004.

La Fundación de Naciones Unidas⁹⁰ las define como “la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto” (Fundación Naciones Unidas, 2003).

Y, el International Business Leaders Forum⁹¹, entre muchas otras organizaciones que han tratado de definir las⁹², sugiere que las verdaderas alianzas deberían ser colaboraciones voluntarias a través de las cuales “individuos, grupos u organizaciones se ponen de acuerdo en trabajar conjuntamente para cumplir una obligación o llevar a cabo una iniciativa específica; compartiendo los riesgos así como los beneficios; y revisando la relación regularmente siempre que sea necesario”.

A la hora de identificar puntos en común para aplicarlos a esta investigación, nos quedamos con la idea de que esas alianzas deben establecer una cooperación voluntaria que implique definir objetivos comunes, a través de una responsabilidad compartida, donde se puedan identificar beneficios mutuos.

⁹⁰ Fundación Naciones Unidas y Foro Económico Mundial. 2003. Public-Private Partnerships: Meeting in the Middle, Washington y Ginebra.

⁹¹ International Business Leaders Forum (IBLF). 1990. Entidad mundial sin fines de lucro de centrarse en el papel de las empresas en la sociedad.

⁹² Casado Cañeque, Fernando. 2007. Alianzas público-privadas para el desarrollo. Fundación Carolina – CeALCI. Documento de trabajo nº 9

El objetivo de esa cooperación sería generar sinergias, de modo que la participación de todas las partes obtengan un mejor resultado. Se trata de construir un proyecto a largo plazo coordinando acciones para mejorar la competitividad y la sostenibilidad.

Tras este breve análisis podemos determinar que la cooperación público-privada (en adelante, CPP) se basa en la idea de aprovechar las sinergias entre el Estado y la sociedad civil, y los atributos de cada sector, promoviendo la creación de capital social y aumentando la eficiencia de las agencias públicas⁹³. Por un lado, el sector privado puede contribuir con recursos, y también con su capacidad de innovación, su eficiencia, sus herramientas de negocios, y su conocimiento del mercado. Y, por el otro, el sector público puede continuar con su misión asegurando la provisión de bienes públicos, regulando determinadas áreas económicas y mitigando riesgos que el sector privado, por su propia cuenta, no abordaría. Así, la CPP estimula inversión privada, contribuye a disminuir los déficits públicos y libera recursos públicos para otros usos, y en general, estimula la economía como un todo⁹⁴.

La cooperación es una relación que surge necesariamente de la confianza que tienen entre sí los actores, y esta confianza surge de la credibilidad adquirida con el tiempo. Siguiendo esta lógica, la CPP requeriría la existencia de instituciones públicas y privadas sólidas⁹⁵.

⁹³ Evans, Peter. 1996. Government action, social capital and development. Reviewing the evidence on synergy. World development. Vol. 24. NO.6.

⁹⁴ United Nations. 1998. Public-private partnerships: a new concept for infrastructure development. New York: BOT Expert group

⁹⁵ Guaipatin, Carlos. 2007. La cooperación público-privada como instrumento de desarrollo. European review of Latin American and Caribbean studies 82. Abril. 51-68

3.2.1 El sector público

Según la enciclopedia de Economía⁹⁶, el sector público es la parte de la economía que está controlada por los poderes públicos, es decir, todos aquellos órganos e instituciones en los que participa la Administración. Este sector está formado por las administraciones central, autonómica y local, el sector público empresarial y otras instituciones financieras como el Banco Central, la Seguridad Social y los organismos autónomos.

La importancia del sector público se basa en estas dos características fundamentales⁹⁷:

1. Los servicios que presta, tales como Salud, Educación, Defensa, etc...
2. La proporción de recursos que consume, ya que presta servicios de forma gratuita.

Las características del sector público tienen que ver con su heterogeneidad, su responsabilidad, la diferencia en los fines y la ausencia de mercado.

1. Heterogeneidad: determinada por la gran diversidad de organizaciones que lo integran y la variedad de servicios que presta. Estas organizaciones tienen sus propias características, poderes, responsabilidades, culturas organizativas.
2. Responsabilidad: ante los poderes específicos u órganos superiores, como el Parlamento. Esta responsabilidad abarca la contabilidad pública, rendición de cuentas

⁹⁶ La gran Enciclopedia de Economía. 2012. <http://www.economia48.com/>

⁹⁷ Sector Público: naturaleza y características. Consultado el 15 de marzo de 2014 en <http://www.formacionyorientacionlaboral.com/node/67>

y control de legalidad.

3. Diferencia en los fines del sector público y el privado: Una de las principales diferencias del sector público y el privado son sus objetivos. En las empresas privadas el objeto fundamental es obtener un beneficio mediante la prestación de un servicio o venta de bienes, mientras que en las organizaciones públicas el objetivo es satisfacer necesidades socialmente deseables por los miembros de la comunidad, sin obtener un beneficio, prestando servicios.

La característica fundamental del sector público es la ausencia de ánimo de lucro, lo que origina una dificultad a la hora de evaluar su gestión. En las empresas privadas su gestión se mide a través de sus beneficios (saldo de la cuenta de pérdidas y ganancias), pero esto no es tan fácil de aplicar en el sector público, porque se mide la calidad de los servicios que se prestan más que el beneficio. Se evalúan tres componentes de su gestión (las tres "Es"):

- Economía: que adquiera bienes o servicios al mejor precio posible.
- Eficiencia: cuando hace un uso adecuado de los bienes y servicios adquiridos para obtener los resultados esperados.
- Eficacia: grado con el que la organización alcanza los objetivos establecidos

4. Ausencia de mercado: Una de las causas más importantes de la intervención del Estado en la economía es sustituir, suplir o complementar al mercado libre.

Mientras que las empresas privadas obtienen sus ingresos principalmente a través de los bienes que producen o servicios que prestan, las organizaciones públicas obtienen sus ingresos de otras fuentes entre las que destacan, principalmente, los impuestos.

Figura 14: Componentes del sector público en España



Fuente: e-educativa.catedu.es y Ministerio de Empleo y Seguridad Social

En los últimos años se ha intensificado la necesidad de los territorios de asumir el rol de defensa de sus intereses y comunicación de sus estrategias. En la carrera por lograr la influencia y la notoriedad, a nivel nacional e internacional, la diplomacia pública⁹⁸ juega un papel esencial. Para la defensa y promoción de sus intereses, los territorios deben incorporar, como parte de su visión global, una estrategia de diplomacia pública en el plano

⁹⁸ Sánchez Chillón, Pablo. 2014. Asuntos exteriores: diplomacia urbana, intangibles y urban advocacy como herramienta para la acción exterior de la ciudades. Publicado el 21.04.2014 en <http://urban360.me/>

de la acción política, estableciendo un liderazgo compartido entre instituciones, empresas y ciudadanos, en el diseño de la acción exterior y la proyección de los activos intangibles del territorio, sobre todo, en un mundo tan hiper-conectado y cada vez más transparente.

El sector público, además de apoyar e impulsar estrategias que mejoren la imagen y la reputación del territorio en el que desempeñan su función, debe conocer y acudir a los centros de decisión y lugares en los que se diseñan y ejecutan políticas públicas que influyen, de manera decisiva, en las oportunidades y los recursos de los que puede llegar a disponer y que resultan necesarios para establecer estrategias de influencia destinadas a la promoción y protección de los intereses particulares de un territorio.

En el entorno europeo, cabe citar, como instrumento para la diplomacia pública, el denominado Comité de las Regiones (CDR), que integra a 355 miembros (regiones europeas y municipalidades) y cuya función es la de exponer los puntos de vista regionales y locales acerca de la legislación de la Unión Europea, emitiendo dictámenes sobre las propuestas de la Comisión, que luego pueden terminar inspirando e informando esta legislación.

En todo caso, la Comisión, el Consejo y el Parlamento deben consultar al Comité de las Regiones antes de que se adopten decisiones europeas en ámbitos de repercusión local y regional, como las políticas de Empleo, el Medio Ambiente, la Educación o la Salud Pública.

En el caso que nos ocupa relacionado con este trabajo, queremos destacar la acción de diplomacia pública llevada a cabo por el Gobierno de Castilla y León, en marzo de 2010, con la reunión extraordinaria que la Mesa del Comité de las Regiones de la UE⁹⁹ celebró en Valladolid, donde se pretendía "reforzar" la presencia de Castilla y León en Europa. Con esta importante cita, concluía la jefatura de la Delegación Española y comenzaba el trabajo que afrontaría el presidente de Castilla y León como vicepresidente de esta institución europea. Una nueva etapa, que facilitaría la proyección y la presencia de la Comunidad en Europa y que daba a conocer, sobre el terreno, los principales activos de la Región.

3.2.2 El sector privado

Según la Enciclopedia de Economía, el sector privado representa la actividad económica de un país, integrado por las familias, las empresas privadas y otras organizaciones privadas sin ánimo de lucro, donde los precios se establecen libremente según la ley de la oferta y la demanda, es decir, se rigen por la libre economía de mercado.

La definición de sector privado que propone la OCDE¹⁰⁰ es muy inclusiva, abarca “las sociedades privadas, las familias y las instituciones no mercantiles al servicio de las familias”, mientras que otras corrientes circunscriben el sector privado estrictamente al mundo empresarial y comercial. No obstante, el sentido que se le ha dado en realidad a este concepto es claro: se trata de inversores privados, como las empresas con ánimo de lucro y

⁹⁹ Reunión de la 121ª Mesa del Comité de las Regiones en Valladolid. 11 y 12 de marzo de 2010. <http://www.eucyl.jcyl.es/>

¹⁰⁰ Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, OCDE. 1961. Agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en el mundo.

las fundaciones privadas. Lo que aquí entendemos por sector privado abarcan desde grandes firmas multinacionales hasta micro-empresas, pasando por pequeñas y medianas empresas (PYME), cooperativas e incluso estructuras de la economía informal.

Para la FAO¹⁰¹, el sector privado incluye compañías, sociedades o empresas, independientemente de su tamaño, propiedad y estructura. Abarca todos los sectores, desde la producción hasta el consumo, incluidos los servicios asociados: financiación, inversión, seguros, comercialización y comercio. La FAO considera que el sector privado abarca una amplia gama de entidades que van desde las organizaciones, cooperativas y pymes a las grandes corporaciones internacionales. Aquí se incluyen también a las instituciones financieras privadas, las asociaciones de la industria y el comercio, y los consorcios que representan los intereses del sector privado. El mundo académico, las instituciones de investigación y las fundaciones filantrópicas no están incluidas en esta definición.

Para el objeto de esta investigación, la definición de sector privado incluirá la propuesta de la OCDE, incluyendo al mundo académico, las instituciones de investigación y las fundaciones de carácter privado.

¹⁰¹ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO. Fundada en 1943. Organización intergubernamental que cuenta con 194 países miembros, dos miembros asociados y una organización miembro, la Unión Europea. www.fao.org

3.2.3 La sociedad civil

El término sociedad civil¹⁰² proviene de la ciencia social, - dedicada a interpretar el sentido de la acción humana y sus manifestaciones en la sociedad - y designa a la diversidad de personas que, con categoría de ciudadanos y generalmente de manera colectiva, actúan para tomar decisiones en el ámbito público que conciernen a todo individuo que se halla fuera de las estructuras gubernamentales.

La sociedad civil se concibe como el espacio de vida social organizada, independiente, autónoma del Estado y limitada por un orden legal o juego de reglas compartidas. Una sociedad centrada en involucrar a los ciudadanos, que actúan colectivamente en una esfera pública para expresar sus intereses, sus pasiones e ideas, como modo de intercambiar información para alcanzar objetivos comunes.

Para Jürgen Habermas¹⁰³, la sociedad civil tiene dos componentes principales: por un lado, el conjunto de instituciones que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales de los ciudadanos y que propician su libre asociación, la posibilidad de defenderse de la acción estratégica del poder y del mercado y la viabilidad de la intervención ciudadana en el sistema; y, por otra parte, estaría el conjunto de movimientos sociales que plantean nuevos principios y valores, nuevas demandas sociales, y vigilan la aplicación efectiva de los derechos. La sociedad civil contiene un elemento institucional definido por

¹⁰² Fuente: Wikipedia. Consultada y actualizada el 23 de septiembre de 2014.

¹⁰³ Fascioli, Ana. El concepto de sociedad civil en J. Habermas. Revista ACTIO. Pp.34

la estructura de derechos de los estados de bienestar, y un elemento activo, transformador, constituido por los nuevos movimientos sociales.

La importancia que ha adquirido el concepto de sociedad civil - inherente e indispensable para el mantenimiento de la democracia - en la teoría política contemporánea responde a cambios sustanciales en los sistemas políticos y al replanteamiento que, en la actualidad, se ha hecho de la relación entre gobiernos y gobernados a raíz del profundo distanciamiento de los ciudadanos respecto al Estado y la crisis global de la política.

Y no hay que olvidar que son los que conforman la opinión pública, decisiva en cualquier proceso democrático y social, porque son los que establecen la agenda de temas relevantes, los que inclinan la balanza hacia el lado que más les interesa en función de sus deseos y necesidades. De hecho, en esa pugna entre minorías y mayorías, contar con el apoyo de una opinión pública favorable es lo que otorga credibilidad y confianza tanto a los gobiernos como a las empresas.

La sociedad civil, en la actualidad, tiene mayor capacidad de influencia, su opinión ejerce un poder, antes escaso, pero que ahora, con el acceso a los medios de comunicación masivos, especialmente a partir de la irrupción de Internet, hace que sean tenidos en cuenta por los gobiernos que necesitan mantener ese espacio de influencia cada vez más disperso.

Para construir y mantener relaciones, eficaces e influyentes, a todos los niveles en el mundo global, los poderes públicos, y en menor medida, el capital privado, han sucumbido ante las

ventajas que les aporta el ejercer una diplomacia pública entendida como herramienta estratégica para influir y ser tenidos en cuenta en los mercados y en los núcleos de poder donde se debaten los grandes acuerdos nacionales e internacionales.

El término “diplomacia pública” se utilizó por primera vez en 1965, en el seno de la Public Diplomacy Alumni Association¹⁰⁴, y se definió del siguiente modo:

“ La diplomacia pública trata sobre la influencia de las actitudes públicas en la formación y ejecución de políticas exteriores. Comprende dimensiones de las relaciones internacionales más allá de la diplomacia tradicional; el incentivo por parte de los gobiernos a la opinión pública de otros países; la interacción de grupos e intereses privados entre países [...]. En la diplomacia pública, el flujo transnacional de la información y de las ideas es un aspecto clave”

Para Javier Noya¹⁰⁵, la variedad de definiciones de diplomacia pública es aceptable, porque todas comparten el supuesto de que las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos de otros territorios son, en la actualidad, muy importantes para los gobiernos y sus políticas exteriores, ya que tienen un claro impacto en la manera en que se percibe un ese territorio y, consecuentemente, sus intereses y los de sus empresas.

¹⁰⁴ Edmund A. Gullion (1965), decano de la institución académica The Fletcher School (Tufts University). <http://fletcher.tufts.edu/Murrow/Diplomacy>.

¹⁰⁵ Noya, Javier. 2007. Diplomacia pública para el siglo XXI. Editorial Ariel. (pp.27-28)

Según Noya, la forma en la que se presenta la imagen de un lugar establece una diferencia entre la diplomacia pública y lo que se denomina marca territorio (país, región, ciudad). La primera trata de convencer con razones e intereses, escuchando la opinión pública del otro territorio para lograr una comprensión mutua; más allá de realizar una comunicación estratégica, tiene que basarse en políticas y acciones reales con las que debe ser coherente.

En cambio, la segunda es una estrategia integral de presentación y “venta” o “promoción” de un territorio ante la opinión pública de otro, para lograr una imagen positiva, por lo que sus fines son menos políticos y mucho más comerciales. Sin embargo, ambas estrategias deben considerar en sus metodologías la investigación sistemática de las percepciones y la valoraciones de los ciudadanos del exterior en torno a un determinado lugar.

Trabajo de campo

4.1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Este estudio se basa en la premisa de que la imagen de marca de un territorio está estrechamente relacionada con la imagen que proyectan sus instituciones y las marcas líderes de las empresas que están asentadas y operan en él. El interés del estudio se basa en la importancia de la comunicación de marca y de los activos intangibles en la generación de identidad y reputación, que repercute en el desarrollo económico y social, con una dimensión internacional y a través de la cooperación público-privada.

4.1.1 Marco epistemológico

Nos parece fundamental plantear este estudio desde la perspectiva de la comunicación estratégica como fórmula eficaz para lograr un buen posicionamiento, o afianzarlo en el caso de que ya exista - como ocurre en el estudio de caso propuesto -, de la marca y que ésta llegue a ser entendida y aceptada por la gran mayoría de sus públicos.

Cuando hablamos de estrategia¹⁰⁶, nos referimos a un plan ideado para dirigir un asunto concreto (gestionar una marca territorio) y designar el conjunto de reglas que aseguren una decisión óptima en cada momento (creación de un modelo sistémico). En otras palabras, la estrategia será el proceso diseñado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro, una meta, unos objetivos. La estrategia será la encargada del planeamiento y de la dirección de las campañas (acciones) y también se ocupará del movimiento y de la disposición de las fuerzas (recursos).

¹⁰⁶ Concepto de estrategia - Definición, Significado y Qué es
<http://definicion.de/estrategia/#ixzz2xeRTthkh>.

Esa estrategia tendrá como punto de anclaje a la comunicación como instrumento útil y capaz de establecer una comunidad, poner en común ideas y pensamientos, dar a conocer proyectos reales, en sectores emergentes, y así, cambiar estereotipos que no se corresponden con la realidad actual.

Desde el punto de vista epistemológico, esta línea de investigación resulta de interés desde la perspectiva de la Sociología¹⁰⁷, y más concretamente, desde la corriente de pensamiento denominada Interaccionismo Simbólico, termino acuñado por Herbert Blumer¹⁰⁸, en 1937. Esta teoría encaja con nuestro planteamiento porque trata de comprender y explicar la sociedad desde la comunicación, concebida como una disciplina capaz de dar sentido a un universo simbólico.

Entendemos que, el interés central de esta corriente de pensamiento se sitúa en la influencia de los significados y los símbolos sobre la acción y la interacción humana. En el proceso de la interacción social, las personas comunican simbólicamente significados a otras, que interpretan esos símbolos y orientan su respuesta en función de su interpretación de la situación. En otras palabras, en la interacción social los actores emprenden un proceso de influencia mutua cuando interactúan con símbolos para construir significados. Mediante las interacciones simbólicas adquirimos información e ideas, entendemos nuestras propias experiencias y las de los otros, compartimos sentimientos y conocemos a los demás a través de esos símbolos - que en este caso serían las marcas -.

¹⁰⁷ Consultado el 8 de mayo de 2014 en el artículo *La Sociología. Análisis epistemológico*, publicado en <http://www.monografias.com/trabajos10/epis/epis.shtml#ixzz317dCPDSh>

¹⁰⁸ Blumer, Herbert. 1968. El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y método

Herbert Blumer (1968) establece las tres premisas básicas de este enfoque:

1. Los humanos actúan respecto de las cosas sobre la base de las significaciones que estas cosas tienen para ellos, o lo que es lo mismo, la gente actúa sobre la base del significado que atribuye a los objetos y situaciones que le rodean.
2. La significación de estas cosas deriva, o surge, de la interacción social que un individuo tiene con los demás actores.
3. Estas significaciones se utilizan como un proceso de interpretación efectuado por la persona en su relación con las cosas que encuentra, y se modifican a través de dicho proceso.

Aunque se atribuye el nombre de esta corriente a Blumer, el creador de la escuela del Interaccionismo Simbólico y padre de la psicología social, George Herbert Mead es uno de los autores que nos sirve también de referencia, por haber elaborado una teoría de la identidad que, como ya hemos explicado, es un concepto central para la creación de una marca territorio. Mead¹⁰⁹ habla de identidades múltiples y diversas que se activan dependiendo del contexto. La identidad es un constructo, depende de los proyectos de futuro el que se construya una u otra identidad. Así, según Mead, si miramos hacia atrás y hacia adentro veremos las identidades ya hechas, y si miramos hacia delante y hacia fuera, construiremos una nueva identidad. En resumen, para Mead, la identidad es:

¹⁰⁹ Lamo de Espinosa, Emilio. 2009. Futuros: La identidad útil. Las Comunidades Autónomas del siglo XXI. Mencionado en las jornadas celebradas en Castilla y León. Valladolid, 25 de septiembre de 2009.

1. El depósito actual de la historia, lo que queda de las experiencias pasadas y algo muy próximo a la memoria.
2. Se hace con el tiempo, no se tiene, se construye.
3. Es variada y múltiple; no infinita, pero sí abierta y contextual, depende del aquí y del ahora.

Dentro de este ámbito, partiendo del Interaccionismo Simbólico, y para concretar aún más el marco epistemológico de esta investigación, tomaremos como referencia la denominada Teoría General de Sistemas¹¹⁰, una disciplina creada por Ludwig von Bertalanffy, que nos es de gran utilidad por dos razones esenciales: la elaboración del concepto de Sistema, de gran utilidad para el estudio de la comunicación; y la construcción del concepto Modelo, por su aportación metodológica a la propuesta que planteamos en este trabajo, que nos permitirá reducir la complejidad en el análisis de esta realidad. Ese proceso de simplificación se realiza en base a la descripción de un sistema, un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para lograr un objetivo.

Por último, destacamos otro de los campos que guardan relación con nuestra línea de trabajo, como son las aportaciones del marketing relacional¹¹¹, que busca generar relaciones rentables con los clientes-usuarios, a partir del estudio de sus comportamientos, utilizando datos para crear estrategias y acciones que favorezcan la interacción con ellos. Esta disciplina se basa principalmente en: la recolección y manejo de datos; la implantación de programas; y, la retroalimentación.

¹¹⁰ Losada Vázquez, Ángel. 1998. La comunicación institucional en la gestión del cambio. Universidad Pontificia de Salamanca.

¹¹¹ Levitt, Theodore. 1983. The marketing imagination. Harvard Business Review.

De ahí la necesidad de analizar diferentes tipos de comportamientos y acciones llevados a cabo por las empresas e instituciones con valores identificables e identificados con la marca territorio, para diseñar un modelo guía, un patrón de base que nos ayude a implementar una buena estrategia de comunicación y gestión en aras de lograr una mejora de la imagen y la percepción que la opinión pública, otro activo intangible importante, tiene sobre ese territorio concreto.

El nuevo paradigma al que se enfrentan las empresas y los territorios es el de la gestión de influencias entre los grupos de interés, un cambio de paradigma que les ha llevado a entrar en la nueva era de la “economía de la reputación”¹¹². Término que se acuñó en la décimo quinta Conference on Corporate Reputation, brand, identity and competitiveness en Rio de Janeiro, en mayo de 2011.

En la actualidad, los territorios, las empresas y las instituciones se enfrentan al reto de recuperar la confianza de los ciudadanos y fortalecer sus marcas, intangible clave para crear ventajas competitivas. En el trabajo de campo, veremos cómo esa “economía de la reputación”, que se basa en indicadores no financieros como la reputación, la marca, la satisfacción de los clientes o el compromiso de los empleados, es fundamental para crear riqueza en el futuro, incorporar una visión a largo plazo, dirigida a diferentes grupos de interés, que sirvan de base para un buen posicionamiento en un mundo globalizado en el que, el *made in*, es hoy más importante que nunca.

¹¹² Alloza Losana, Ángel, y Benavides Delgado, Juan. 2012. Recuperar la confianza. La economía de la reputación en el nuevo paradigma de las empresas. Ponencia en los cursos de verano de la Universidad Complutense. San Lorenzo del Escorial. 16 y 17 de julio. Madrid.

4.1.2 Objetivo principal e hipótesis

Desde la experiencia y la observación en el campo de la comunicación de marca y la creación de activos intangibles vinculados al territorio, proponemos un modelo de comunicación estratégica para la gestión de marcas territorio, capaz de rentabilizar sus activos - tangibles e intangibles - a través de la colaboración público-privada. Este es el objetivo principal que planteamos y, para lograrlo, vamos a evaluar la influencia que los proyectos y la comunicación llevada a cabo por las marcas del sector productivo - empresas e instituciones privadas y públicas - tienen en la construcción de una marca territorio y el alineamiento con sus valores.

Desde nuestro punto de vista, esta propuesta se justifica por el creciente interés que despierta un ámbito de conocimiento emergente, en construcción, y que adquiere un papel importante en la definición de futuros planteamientos económicos, sociales y políticos. Por ser un tema de máxima actualidad que, en los últimos años, se ha trasladado a la práctica profesional y al ámbito de investigación académica con una amplia proliferación de publicaciones y estudios que, sin duda, contribuirán a seguir ampliando nuestro campo de estudio.

El desarrollo y gestión de marcas territorio es un ámbito de investigación tan reciente que, a nuestro modo de ver, requiere buscar conexiones y sinergias entre la teoría - difícil de delimitar y con profusión de conceptos a veces confusos -, y la práctica, poco sistematizada en la actualidad.

Por lo tanto, desde estos planteamientos, comenzamos nuestro trabajo con la formulación de la siguiente hipótesis:

La comunicación es el proceso estratégico que convierte la decisión sobre el posicionamiento que necesita un territorio para impulsar su desarrollo en un reconocimiento valioso y diferencial a partir de un discurso y una conducta social coherente con las percepciones que constituyen la identidad.

La comunicación desempeña, de este modo, una función estratégica que a nivel operativo ha de abarcar una perspectiva de 360° y concretarse en un plan capaz de dar la visibilidad necesaria a los activos de los que depende la capacidad de innovación del territorio, que resultan menos evidentes por su carácter emergente.

El liderazgo requerido para desarrollar e implementar una estrategia de marca territorio y garantizar su correcta ejecución en todas las fases, debe ser compartido y basado en la cooperación público-privada. En cada fase del proceso es necesario definir y atribuir correctamente los roles y funciones que deben cumplir cada uno de los actores.

Así, en las tres primeras fases del proceso - investigación, decisión participada y creación - el impulso y liderazgo corresponde a las Administraciones Públicas, mientras que la cuarta fase - de difusión - debe estar liderada por la sociedad civil, para lograr que las experiencias de éxito de los sectores productivos y del conjunto de la Sociedad Civil transmitan interna y externamente los valores de la marca, fortaleciendo una identidad y una imagen útiles para el progreso del territorio.

4.2. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Como punto de partida, utilizaremos una metodología cuantitativa para evaluar todos los sondeos, encuestas e informes que sirvieron de base para comenzar a trabajar en la definición de los valores esenciales y diferenciadores que dieron lugar a la creación de la marca Castilla y León.

Posteriormente, para la evaluación de cada una de las marcas líderes - privadas y públicas - y sus proyectos, aplicaremos una metodología cualitativa, recopilando la información y los datos que nos han proporcionado, bien directamente sus directivos o responsables de comunicación, o a través de sus páginas web corporativas, así como el material disponible de las distintas publicaciones emitidas por las empresas y los medios de comunicación. Con todo ello hemos podido describir una realidad patente que modifica las actuales percepciones generalizadas y explica el por qué y el cómo un territorio puede ser percibido de manera diferente y ventajosa a través de la actividad y los proyectos del sector productivo, vinculando la imagen de Castilla y León con la innovación, el dinamismo, la originalidad, el compromiso, la apertura al exterior y el carácter emprendedor, más allá del sector turístico y agroalimentario que, en la actualidad, ya cuentan con un posicionamiento destacado a nivel interno y externo.

Para seleccionar a las 16 empresas que forman parte de este estudio, nos hemos basado en los valores empresariales de la Nueva Economía, centrándonos en los siguientes criterios: nivel alto de internacionalización; proyectos innovadores basados en las nuevas tecnologías; apuesta por la I+D+i; sostenibilidad, compromiso y planes de responsabilidad social; generación de valor en el territorio como forma de fijar

población y beneficios para las generaciones futuras; y, alineación de su misión y visión con los valores de la marca Castilla y León (Original, Dinámica, Emprendedora, Abierta y Comprometida).

Una metodología cualitativa que también nos servirá para estudiar las estrategias en materia de marca territorio que han realizado el resto de las Comunidades Autónomas españolas y, en concreto, un caso de buenas prácticas, la marca Barcelona.

4.2.1 Estructura del estudio

Para situar nuestro campo de estudio hemos comenzado con una aproximación teórica a los conceptos que nos parecen clave para entender este fenómeno emergente. Una revisión del estado de la cuestión y el contexto económico y social que nos ayudará a enfocar el modelo de comunicación estratégica para la gestión de marcas territorio que proponemos en el trabajo de campo, basándonos en la siguiente metodología:

1. Análisis de la metodología aplicada en el proceso de creación de una marca territorio, a partir del caso de estudio de la Marca Castilla y León, con la aportación de fichas técnicas que contienen los datos más relevantes y las conclusiones de los sondeos, encuestas e informes realizados durante la fase de investigación previa, y que facilitaron la puesta en marcha de las siguientes fases de decisión participada, creación y difusión.
2. El trabajo de campo realizado en colaboración con las empresas - marcas renombradas -, y las instituciones - universidades, centros de investigación,

entidades culturales -, que nos han aportado toda la información necesaria para comprobar la hipótesis, a través de variables que explicamos a continuación.

3. La revisión comparativa de las estrategias llevadas a cabo por las Comunidades Autónomas españolas en materia de marca y proyección del territorio.
4. El estudio de un modelo de buenas prácticas, detectado tras el análisis anterior, que consideramos como referencia aplicable y en línea con nuestra propuesta: la estrategia Marca Barcelona.
5. Con todo ello, propondremos un modelo de comunicación estratégica para la gestión de marcas territorio, aplicable tanto al estudio de caso - marca Castilla y León -, como a otras realidades en este campo, por tratarse de un modelo dinámico, adaptable, extrapolable y flexible.

4.2.2 Descripción de variables

Para definir y describir las características, que tanto las empresas líderes en sus sector como las instituciones públicas y privadas seleccionadas en la muestra, tienen en relación a los valores atribuidos a la marca territorio de Castilla y León (Original, Abierta, Dinámica, Emprendedora, Comprometida), hemos seleccionado una serie de variables que nos darán la información necesaria para el análisis:

1. Antecedentes: Historia de la empresa y su marca.

En qué momento se crea la marca o detectaron la necesidad de crearla y cómo se ha ido desarrollando e implementando a lo largo de los años. En el caso de las empresas que cuenten con varias marcas, sectoriales o de producto, describiremos cómo gestionan la arquitectura de marca y si la adaptan a los diferentes mercados.

2. Valores de la marca, gestión y públicos.

Sobre qué valores se asienta la marca y cuál es su misión y visión. Conoceremos el modelo de gestión que aplican, si existe en cada caso, y si hay algún departamento específico encargado de esa gestión, así como los públicos objetivos a los que se dirige para averiguar su campo de influencia.

3. Proyectos que reflejan los valores de marca

Las empresas analizadas se han seleccionado, entre otros aspectos, por contribuir con sus proyectos e iniciativas a resaltar los valores del territorio más allá del turismo y la gastronomía. Por tanto, nos centraremos en describir los proyectos innovadores, basados en las nuevas tecnologías, creatividad, diseño, I+D+i, sostenibilidad, RSE, nuevas patentes, internacionalización y, en general, cualquier valor característico de la Nueva Economía, que forme parte de su esencia de marca.

4. Promoción y canales de comunicación

Comprobaremos cuáles son los canales de promoción y comunicación que utilizan, tanto internos (empleados, accionistas, proveedores, etc...) como externos (clientes, consumidores y opinión pública en general), para posicionar su marca.

4.2.3 Análisis de datos y validez del estudio

Se trata de analizar la información recopilada y analizada tanto en las fase de investigación previa a la creación de la marca Castilla y León como en el estudio de las marcas líderes y las instituciones de prestigio seleccionadas, con el fin de determinar cuál es el espacio de reputación que gestiona el sector productivo vinculado a los valores de la marca territorio, para reforzar su posicionamiento y asociar la imagen con la innovación y el carácter emprendedor, más allá del turismo y la gastronomía. Para ello, hemos identificado todas las acciones que favorecen el posicionamiento de la marca territorio y que están estrechamente relacionadas con la identidad y la reputación.

Las grandes empresas y marcas líderes se están encargando de darle la vuelta a los tópicos y estereotipos asociados a Castilla y León, y están demostrando, que la realidad es mucho más amplia y mejor que las percepciones implantadas históricamente. La auténtica transformación de la realidad socio-económica de Castilla y León está marcada por la creciente internacionalización y por un aumento de la competitividad a través de la creación de valor, que afianza con el esfuerzo inversor que están realizando tanto dentro como fuera de sus fronteras.

En la última década, el crecimiento de los indicadores de la economía del conocimiento aumentó, en Castilla y León, un 10% anual acumulativo, en ámbitos como el gasto empresarial en I+D, el número de empresas que implementan procesos de I+D+i, las

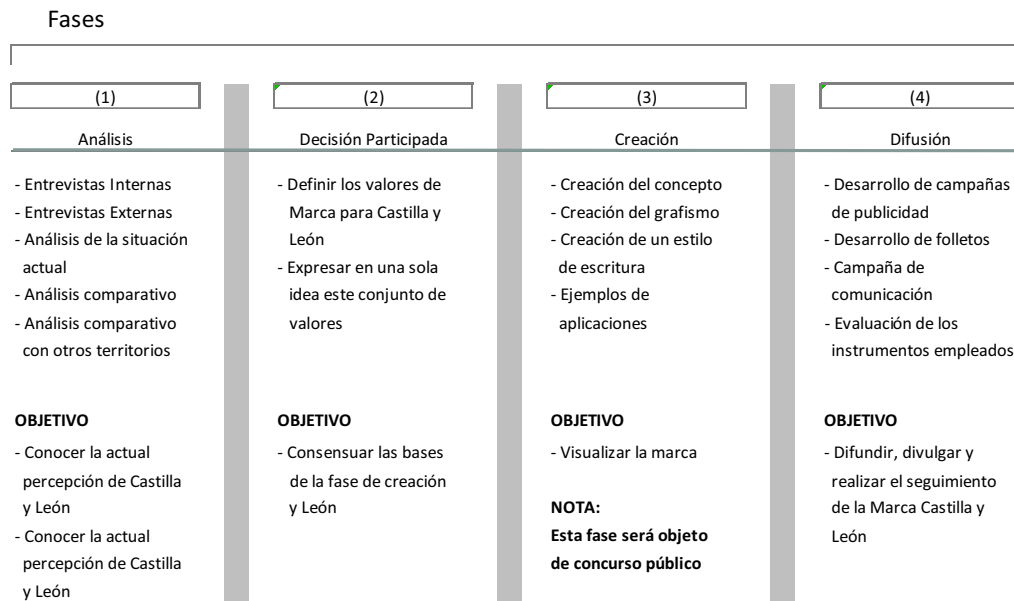
solicitudes de patentes europeas e internacionales, el gasto en I+D sobre el PIB, o la implicación del sistema universitario en la creación de empresas de base tecnológica¹¹³.

Castilla y León cuenta con un núcleo de empresas con marcas líderes que tienen una relevante presencia internacional y ocupan posiciones de liderazgo en sus respectivos sectores. Por tanto, entendemos que estas empresas, junto con instituciones de carácter privado o público, pueden colaborar activamente en el impulso y proyección de la marca Castilla y León, dentro y en sintonía con la marca España, para construir un identidad que proyecte una mejor imagen y reputación del territorio.

La validez de este estudio se justifica con los datos que aportamos a continuación sobre las fases del proyecto; las fichas técnicas con los resultados de los sondeos y encuestas realizadas en la fase de investigación; la documentación estudiada y trabajada como base para establecer el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que ayude a situarnos en el inicio del proyecto; el listado de las entrevistas realizadas a las empresas e instituciones; y, la descripción de los proyectos realizados en otras Comunidades Autónomas en materia de marca territorio.

¹¹³ Herrera Campo, Juan Vicente. Presidente de la Junta de Castilla y León. Datos aportados en el artículo publicado en el suplemento Innovadores CyL, el lunes 30 de abril de 2012.

Fases del proceso



Fuente: Boom Consulting para la Junta de Castilla y León

Documentos de análisis

1. “Identidades, Actitudes y Estereotipos en la España de las Autonomías”, elaborado por la Universidad Complutense y el CIS, en 1996.
2. Informe “Proyecto Marca España”, del Real Instituto Elcano, en 2003.
3. Estudio “Imagen de Castilla y León” realizado en 2005 por CIMEC-Millward Brown, para la revista *Castilla y León Económica*.
4. Sondeo de “Opinión Empresarial en Castilla y León 2007”, de TELECyL
5. Sondeo de “Opinión Empresarial en Castilla y León 2008”, de TELECyL
6. Estudio de “Opinión Pública en Castilla y León”, OPENCyL 2008, del Instituto de Investigación Metra Seis.
7. Encuestas relizadas, en 2008, por BLOOM CONSULTING, S.L. para el desarrollo de una marca para la región de Castilla y León.

Fichas técnicas**Sondeo Identidades, Actitudes y Estereotipos en la España de las Autonomías (1996)**

Realización del Sondeo:	Universidad Complutense y Equipo Técnico del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas)
--------------------------------	---

OBJETIVO:

El objetivo es conocer cuáles son los estereotipos y las actitudes que los habitantes de las Comunidades Autónomas españolas tienen sobre sí mismos, sobre otras CC.AA. y sobre los españoles y europeos, indagando al tiempo sobre su autoidentificación en los distintos ámbitos territoriales (local, autonómico, español, europeo). Se trata de averiguar cómo nos percibimos a nosotros mismos y cómo percibimos a los demás, dentro del entramado de realidades autonómicas, nacionales y supranacionales en el que estamos insertados.

PARÁMETROS:

Ámbito del sondeo:	Nacional, excluyendo Ceuta y Melilla
Universo:	Población española de ambos sexos, de 18 años en adelante, residente en poblaciones de más de dos mil habitantes
Materias:	Identificación territorial Actitudes Estereotipos Autodescripciones individuales
Técnica de investigación:	Entrevistas vía cuestionario
Fecha de realización:	Entre el 17 de noviembre y el 12 de diciembre de 1994
Diseño de la muestra:	Muestra de entrevistas distribuidas proporcionalmente a la población de los diferentes estratos. Para tratar las submuestras (Cataluña, País Vasco, Galicia y resto de Comunidades) y devolver la proporcionalidad a la muestra se aplican coeficientes de ponderación) Polietápico, estratificado por conglomerados, con selección de las unidades primarias de muestreo (municipios), y de las unidades secundarias (secciones) de forma aleatoria proporcional, y de las unidades (individuos) por rutas aleatorias y cuotas de sexo y edad.
Tamaño muestral:	2500 entrevistas (168 municipios en 43 provincias)
Margen de error:	Para un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas), y $P=Q$, el error es de $\pm 1,91$ para el conjunto de la muestra, y en el supuesto de muestreo aleatorio simple.

Informe Proyecto Marca España 2003

Realización del Sondeo:	Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE), el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos
--------------------------------	---

OBJETIVO:

El objetivo común consiste en no dispersar esfuerzos y mantener la coherencia en los mensajes para construir una imagen de España, que no sólo mejore la proyección económica, sino que transmita la nueva realidad política, social, económica y cultural de nuestro país, con sus características de modernidad, creación artística, dinamismo y potencia económica y cultural objetivo de la investigación versa sobre los estereotipos y las actitudes de los habitantes de las Comunidades Autónomas españolas.

PARÁMETROS:

Ámbito del sondeo:	Nacional
Universo:	Expertos, políticos, empresarios y resto de actores que contribuyen a formar una imagen de España.
Materias:	Análisis histórico y sociológico de la imagen de España El mundo empresarial y la marca La visión/ aportación de la marca España desde la Administración Experiencia de las Comunidades Autónomas Los protagonistas de la vida en España. Visión y aportación de los embajadores de la marca España (representantes del mundo cultural) Valoración y percepción de los medios de comunicación Proceso de construcción y comunicación para una nueva marca España Panorama internacional: las experiencias de Hong Kong, Reino Unido, Canadá y Polonia La perspectiva de las consultoras de comunicación
Técnica de investigación:	Congreso interno Focus Group
Fecha de realización:	Del 28 de octubre de 2002 a 28 noviembre de 2002 (Informe elaborado en 2003)
Diseño de la muestra:	Durante tres meses, se organizaron 9 sesiones de trabajo, a puerta cerrada, con destacados sociólogos, historiadores, empresarios, representantes de la Administración y Comunidades Autónomas, expertos en marketing y comunicación y representantes de medios de comunicación internacionales quienes aportaron sus conocimientos y recomendaciones.

Imagen de Castilla y León entre empresarios y profesionales (2005)

Realización del Sondeo:	CIMEC - Millward Brown
--------------------------------	------------------------

OBJETIVO:

Dentro de la fase de investigación, realizar un sondeo de opinión para conocer la percepción existente entre los sectores con capacidad de decisión económica en Castilla y León.

PARÁMETROS:

Ámbito del sondeo:	Castilla y León
Universo:	Empresarios y profesionales de Castilla y León. Sectores profesionales, directivos empresariales y empresarios vinculados a la Comunidad.
Materias:	Percepción de Castilla y León en el conjunto del Estado Significados asociados a la Comunidad Imagen de la Junta de Castilla y León Expectativas de futuro Identidad /Imagen de Castilla y León
Técnica de investigación:	Entrevista en profundidad y destinada a obtener una imagen de Castilla y León desde el punto de vista de las personas que operan en la economía, el mundo profesional, social y empresarial.
Fecha de realización:	Año 2005
Diseño de la muestra:	2 entrevistas a Directivos de alto nivel de empresas multinacionales afincadas en Castilla y León. 2 entrevistas a Directivos o propietarios de empresas nacionales radicadas en Castilla y León. 2 entrevistas a pequeños empresarios (25-50 empleados) de empresas radicadas en Castilla y León. 2 entrevistas a directivos o técnicos de medio o alto nivel de empresas radicadas en los Parques Tecnológicos (Boecillo, León o Burgos) 2 entrevistas a directivos de empresas con origen en Castilla y León con importantes inversiones fuera de la Comunidad 2 entrevistas a profesionales (abogados, arquitectos) radicados en Castilla y León, menores de 45 años.
Tamaño muestral:	12 Entrevistas de Profundidad

Imagen de Castilla y León entre la población (2005)

Realización del Sondeo:	CIMEC - Millward Brown
--------------------------------	------------------------

OBJETIVO:

<p><u>A nivel diagnóstico:</u> Realizar un estudio completo y en profundidad de la imagen actual de Castilla y León, a nivel interno y externo, determinando opiniones, actitudes, motivaciones, resistencias y significados, más relevantes.</p> <p><u>A nivel de prospectiva:</u> Identificación de los atributos de la Comunidad de Castilla y León con mayor potencial así como las carencias más importantes que se podrían mejorar.</p>

PARÁMETROS:

Ámbito del sondeo:	Castilla y León, Madrid y Barcelona
Universo:	128 personas
Materias:	<p>Dispersión de la identidad Puzle / No se concibe como una comunidad Diversidad /contrastes Sin Orgullo; El sentimiento castellano esta latente (“dormido”) Dominio del pasado sobre el futuro El “peso” de lo seco Mayor y para mayores Referente de piedra y cordero (Cuesta actualizar) Una Comunidad en la que “se vive bien”</p>
Técnica de investigación:	Investigación de carácter cualitativo sobre la imagen de Castilla y León entre la población general.
Fecha de realización:	Año 2005
Diseño de la muestra:	14 ciudades distintas (12 de la Comunidad, 2 en Madrid y 2 en Barcelona), 2 horas de duración, 8 participantes (mixtos al 50%), 4 franjas de edad, 4 perfiles de participantes (residentes en la Comunidad que han salido de la misma, residentes en la Comunidad que no han salido de la misma, residentes en otra Comunidad que hayan viajado a CyL, residentes en otra Comunidad que no hayan viajado a CyL en los dos últimos años.
Tamaño muestral:	16 Reuniones de grupo

Sondeo de Opinión Empresarial en Castilla y León (2007)

Realización del Sondeo:	TELECYL, S.A. Para la revista "Castilla y León Económica"
--------------------------------	--

OBJETIVO:

El objetivo central del estudio se centra en obtener la opinión de empresarios y directivos de empresas de Castilla y León sobre aspectos relacionados con la actualidad política, económica y de desarrollo empresarial de Castilla y León.
--

PARÁMETROS:

Ámbito del sondeo:	Castilla y León
Universo:	Gerentes y directores generales de empresas de 10 o más empleados ubicadas en Castilla y León, de los sectores industria, construcción, comercio y servicios.
Materias:	Coyuntura y desarrollo económico-empresarial Economía regional y de empresa pública Imagen de la política y empresa regional Evolución empresarial Opinión política
Técnica de investigación:	Encuesta telefónica con sistema CATI
Fecha de realización:	Entre el 5 de noviembre y el 15 de noviembre del 2007
Diseño de la muestra:	Muestreo estratificado aleatorio, por el sector de actividad y número de empleados de la empresa
Tamaño muestral:	210 encuestas
Margen de error:	±6,9% para datos globales, con un nivel de confianza del 95,5% ($p=q=0,5,2 \sigma$)

Sondeo Opinión Pública en Castilla y León – OpenCYL (2008)

Realización del Sondeo:	FUNDACION CAJA DUERO Desarrollado por la red de equipos propios y por colaboradores de METRA SEIS
--------------------------------	--

OBJETIVO:

El objetivo es obtener datos que ayuden a desarrollar una estrategia de marca global para atraer inversiones de calidad, incrementar el valor añadido de productos y servicios, generar riqueza, crear bienestar y calidad de vida y lograr mayor reconocimiento internacional para la región de Castilla y León.

PARÁMETROS:

Ámbito del sondeo:	Castilla y León
Universo:	Ciudadanos residentes en la Comunidad de Castilla y León de 18 y más años y que se encuentren empadronados en algún municipio de dicha Comunidad, a todo nivel de habitat.
Materias:	Percepción de la situación personal Percepción de la situación económica de Castilla y León Percepción al cambio Percepción sobre la relación entre el esfuerzo personal y la garantía de éxito Preferencia sobre el ocio Percepción de la consecuencia de la pertenencia a la UE Actitud hacia la inmigración
Técnica de investigación:	Estudio cuantitativo, mediante entrevista personal en domicilio, con aplicación de cuestionario estructurado.
Fecha de realización:	Entre el 2 de octubre y 8 de noviembre de 2007
Diseño de la muestra:	Muestreo polietápico, estratificado por conglomerados, con selección aleatoria de las unidades primarias de muestreo (municipios), los puntos de partida de las rutas aleatorias dentro de los municipios que han sido seleccionados para la investigación (unidades secundarias) y selección final de las unidades últimas (individuos) con cumplimentación de cuotas cruzadas de sexo y edad.
Tamaño muestral:	2870 entrevistas
Margen de error:	$\pm 1,87\%$ si consideramos un nivel de significación del 95,5% , o $\pm 0,93\%$ si se trabaja con una probabilidad del 68,75%

Sondeo de Opinión Empresarial en Castilla y León (2008)

Realización del Sondeo:	TELECYL, S.A. Para la revista "Castilla y León Económica"
--------------------------------	--

OBJETIVO:

El objetivo central del estudio se centra en obtener la opinión de empresarios y directivos de empresas de Castilla y León sobre aspectos relacionados con la actualidad política, económica y de desarrollo empresarial de Castilla y León.

PARÁMETROS:

Ámbito del sondeo:	Castilla y León
Universo:	Gerentes y directores generales de empresas de 10 o más empleados ubicadas en Castilla y León, de los sectores industria, construcción, comercio y servicios.
Materias:	Coyuntura y desarrollo económico-empresarial Economía regional y empresa pública Imagen de la política y empresa regional Evolución empresarial
Técnica de investigación:	Encuesta telefónica con sistema CATI
Fecha de realización:	Entre el 27 de octubre y el 6 de noviembre del 2008
Diseño de la muestra:	Muestreo estratificado aleatorio, por el sector de actividad y número de empleados de la empresa
Tamaño muestral:	213 encuestas
Margen de error:	$\pm 6,9\%$ para datos globales, con un nivel de confianza del 95,5% ($p=q=0,5,2\sigma$)

Encuesta para la elaboración de la marca Castilla y León (2008)

Realización del Sondeo:	BLOOM CONSULTING, S.L. Para el desarrollo de una marca para la región de Castilla y León
--------------------------------	---

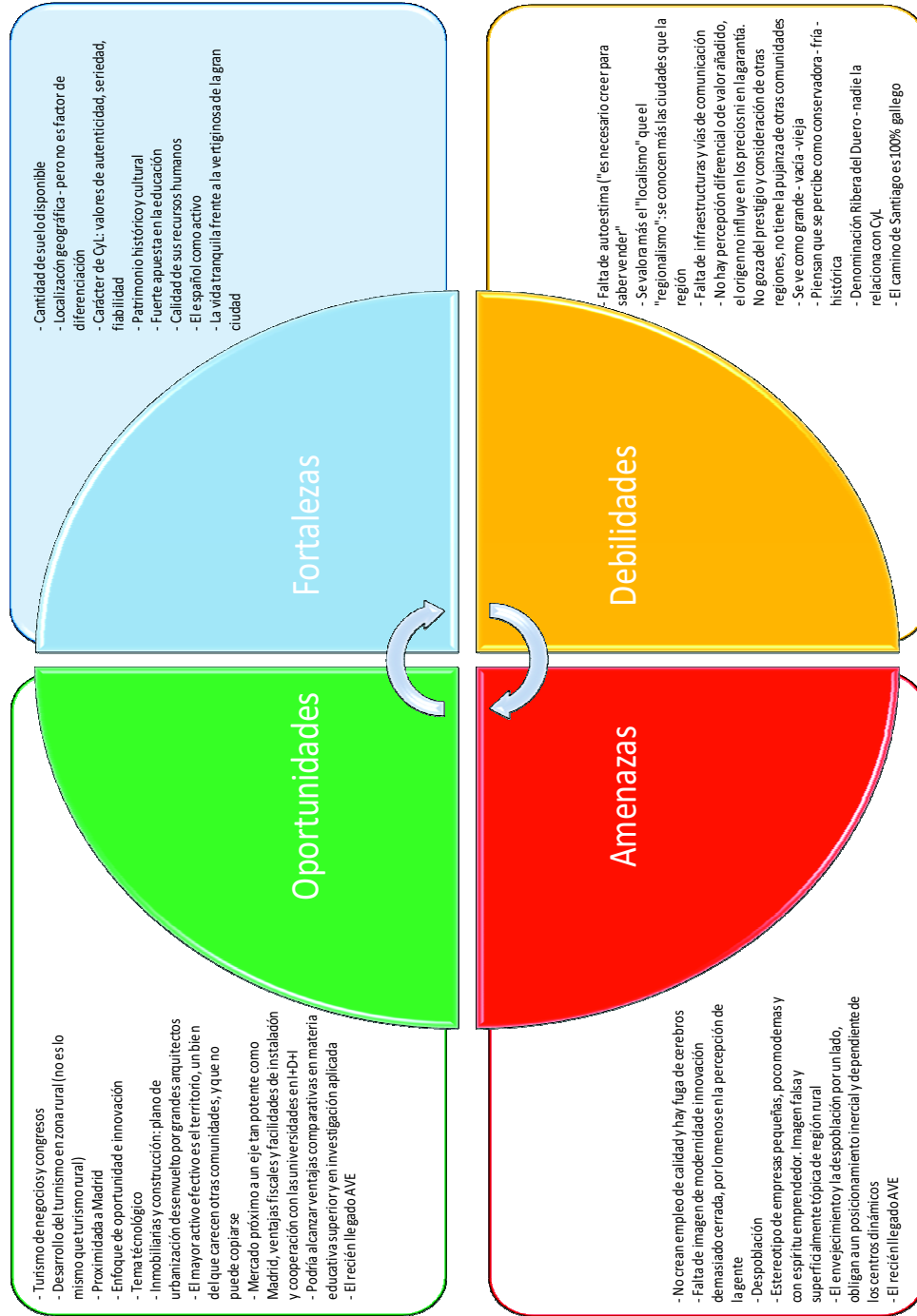
OBJETIVO:

El objetivo es obtener datos que ayuden a desarrollar una estrategia de marca global para atraer inversiones de calidad, incrementar el valor añadido de productos y servicios, generar riqueza, crear bienestar y calidad de vida y lograr mayor reconocimiento internacional para la región de Castilla y León.

PARÁMETROS:

Ámbito del sondeo:	Castilla y León y España
Universo:	21 empresas, 3 inversores extranjeros, 24 consejo interno, 2 turismo, 41 líderes de opinión
Materias:	Dinamismo de una región Infraestructura Accesibilidad a otras regiones Economía creciente y flexible Capital Humano Marca
Técnica de investigación:	Entrevistas, encuestas, análisis situación actual, análisis comparativo con otros territorios. Además de elementos de soporte (Dossier de prensa de CyL, Opinión pública en CyL - OpenCYL 2008 del Instituto de Investigación Metra Seis, Imagen de Castilla y León – Cimec Millward Brown, Estadísticas del INE, Artículos de prensa y web)
Fecha de realización:	Entre Febrero y Marzo de 2008
Diseño de la muestra:	Encuestas
Tamaño muestral:	91 entrevistas

DAFO



Ficha técnica: análisis cualitativo de casos

EMPRESA	ACTIVIDAD	VALORES	ENTREVISTA
Grupo Antolín	Mayor fabricante español de componentes de interior del automóvil y número uno mundial en la función techo.	I+D+I Gestión del talento Internacionalización Sostenibilidad Compromiso con el territorio. Crecimiento	Rosalía Arribas. Directora Corporativa de Marketing y Relaciones Institucionales www.grupoantolin.com
Grupo Matarromera	Grupo integrado de producción y comercialización de bienes y servicios. Marca de referencia global	Máxima calidad. Dedicación y excelencia. Tecnología, I+D+i Eficacia e innovación Comunicación como pieza vertebradora que interrelaciona las distintas unidades de la empresa. Crecimiento humano	Carlos Moro, presidente Remi Sanz, Director de Comunicación www.grupomatarromera.com
Grupo Siro	Con capital español y más de 3.700 colaboradores, presente en 8 negocios, posición relevante en cada uno de ellos: galletas, pasta, pan de molde, bollería, pastelería, cereales, coproducto e I+D+i	Soluciones eficientes e innovadoras. Modelo empresarial sostenible. Presencia internacional. Asentada en el territorio. Mejora continua Compromiso Motor del cambio Trabajo en equipo Coherencia y ejemplo	Juan Manuel Gonzalez Serna, presidente Esther Navarro. Directora de Comunicación www.gruposiro.com
Galletas Gullón	Una de primeras galleteras de Europa y una de las principales empresas de alimentación de España	Esfuerzo innovador y su estrategia orientada a la I+D Calidad y la Seguridad Alimentaria Mejora Continua Medio Ambiente Equipo humano/Eficacia	María Teresa Rodríguez, presidenta Eva Lamalfa, Directora de Comunicación www.gullon.es
Cascajares	Una empresa basada en la transformación de productos agroalimentarios de alta calidad y elaboración propia.	Jóvenes emprendedores Responsabilidad Social Calidad Innovación unida a la tradición Creatividad	Alfonso Jiménez. Socio fundador Simón de Francisco. Director de Comunicación http://cascajares.com/es/

EMPRESA	ACTIVIDAD	VALORES	ENTREVISTA
Leche Gaza	Central lechera de Zamora, que agrupa a 76 explotaciones ganaderas. Única leche certificada en granja con sistema integral de gestión de calidad de la leche.	Calidad Seguridad alimentaria Innovación de procesos Sostenibilidad Formación continua Compromiso	Jose Luis Calvo. Director-Gerente Roberto Vizán. Responsable de Comunicación www.gaza.es
Museo Evolución Humana	Apuesta moderna y de excelencia. Centro divulgativo de primer orden, innovador y atractivo sobre nuestro pasado, presente y futuro como especie	Investigación Proyección internacional Cultura Innovación Desarrollo sostenible	Gonzalo de Santiago. Responsable de Comunicación www.museoevolucionhumana.com/es
Universidad de Salamanca	Fundada en 1928 Más de 30.000 estudiantes Casi 800 años de historia	Atractivo para estudiantes I+D+i Cooperación internacional Marca más reconocida de Castilla y León	Beatriz González Amandi, Directora de Comunicación www.usal.es
Instituto del Cáncer	Centro de investigación integral del cáncer desde 1997 que, respondiendo al modelo de los Comprehensive Cancer Center norteamericanos.	Investigación puntera en cáncer a nivel básico, aplicado y clínico. Trasvase de información Fomenta la sinergia de investigación y así mejorar la productividad. Excelencia Competitividad Conexión con redes temáticas de investigación oncológica nacionales e internacionales.	Almudena Timón. Directora de Comunicación www.cicancer.org
Fundación Parque Científico UVA	Centro de Investigación LUCIA (Lanzadera Universitaria de centros investigación aplicada)	Cooperación universidad-empresa Innovación Creación de empleo Proyección internacional Compromiso/Eficiencia Investigación avanzada	Lourdes Rodríguez. Directora de Proyectos Alma Escudero. Responsable de Comunicación www.parquecientificouva.es

EMPRESA	ACTIVIDAD	VALORES	ENTREVISTA
Centro de Super-computación Caléndula	Organización sin ánimo de lucro, dependiente del sector público.	Investigación Proyectos I+D+i Innovación en empresas Perfeccionamiento tecnológico Sociedad de la Información	Fundación Centro de Supercomputación de Castilla y León (FCSCCL) Consejería de Fomento y Medio Ambiente www.fcsc.es
Grupo Norte	Iniciativa de carácter familiar que surgió en 1972 y se ha convertido en uno de los conjuntos empresariales más representativos del sector servicios en España.	Más de 11.500 empleados. Políticas sociales que benefician a colectivos más desfavorecidos RSC. Calidad Crecimiento Medio Ambiente Compromiso Mejora Continua	José Rolando Álvarez. Presidente Eduardo Rodríguez. Director de Comunicación www.grupo-norte.es
Stem Cell	Empresa biotecnológica dedicada al procesado y conservación de células madre del cordón umbilical para uso autólogo.	Pionera en la conservación de productos celulares I+D+i Prestigio Proyección internacional	Contacto a través de su web. Atención al cliente www.bancostemcell.com
Grupo Gadea	Grupo español independiente de compañías afiliadas dedicada a los ingredientes farmacéuticos activos y desarrollo de procesos químicos y galénica	I+D+i Mejora continua Proyección internacional Eficientes Fiables Seguridad Medio Ambiente Trabajo en equipo	Nacho Gutiérrez. Responsable de Comunicación Gerardo Gutiérrez, director www.gadea.com/en
Onyx Solar	Sector energías renovables. Especialistas en integración fotovoltaica en edificios.	Sostenibilidad Renovables Innovación Investigación Compromiso Internacionalización Originalidad y diseño	Laura Fernández Furelos. Responsable de Comunicación Álvaro Beltrán. Fundador y CEO www.onyxsolar.com/es
Aciturri Aeronáutica	Una compañía innovadora, por su conocimiento y dominio de la tecnología en el sector aeronáutico internacional.	Innovación Calidad Mejora Continua Transparencia Respeto, Dinamismo, Compromiso, Flexibilidad y Creación de	Ginés Clemente. Presidente Nacho Fdez. Baragaño. Director de Comunicación www.aciturri.com



4.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CREACIÓN MARCA CASTILLA Y LEÓN

Como punto de partida que sienta las bases sobre las que propondremos un modelo de comunicación estratégica y gestión de marca territorio, vamos a analizar el caso de la marca Castilla y León, por ser un ejemplo a nivel nacional - solo Extremadura y Cataluña han realizado trabajos similares, aunque con diferentes resultados - de cómo crear una marca global, que se identifique con un territorio concreto. Esta iniciativa cumple con todos los requisitos, a nivel procedimental y estratégico, que consideramos imprescindibles para crear y desarrollar un proyecto tan complejo y amplio.

4.3.1 Inicio del proceso

Crear una estrategia de marca territorio consiste en designar un Plan Director, un Plan de Comunicación Integral a partir del cual un territorio (ciudad, comunidad, país) coordina diferentes iniciativas de promoción dirigidas a generar mayor reconocimiento público de sus valores, con el fin de mejorar su posición competitiva, atraer inversiones y población, generar riqueza y despertar un interés “nuevo” (diferenciarse), que rompa con los estereotipos.

Hacer esto para una empresa o institución no es fácil. Hacerlo para un territorio tan extenso como el que representa esta marca, es si cabe más complicado aún. Por eso, la iniciativa de crear una estrategia de marca para Castilla y León, se impulsa desde el gobierno autonómico, por la dificultad inicial de coordinar todos los recursos materiales



y personales que el proyecto exige. Aunque el liderazgo inicial lo asuma el sector público, en el desarrollo y la implantación deberán estar implicados todos los sectores productivos, agentes sociales y económicos y, por supuesto, los ciudadanos. Porque, al final, lo que se pretende es que sea una marca de todos y para todos, que resuma lo que somos y genere el consenso y la participación necesaria para que se convierta en un instrumento principal de reconocimiento y cambio de percepciones implantadas en las últimas décadas, sin renunciar a las señas de identidad propias del territorio.

El proceso comienza con la expresión de este compromiso por parte del presidente de la Junta de Castilla y León, Juan Vicente Herrera, que lo pone de manifiesto en su discurso de investidura, el 27 de junio de 2007. En punto IV de su discurso, bajo el epígrafe “Competitivos en una economía global”, el recién nombrado presidente comunica a los diferentes grupos políticos y a la sociedad, el arranque de esta iniciativa.

“Queremos, en definitiva, que Castilla y León sea identificada por su calidad. Tenemos calidad en nuestros monumentos, en nuestros productos alimentarios, en nuestro diseño y en nuestra moda, en nuestra oferta turística, en nuestras universidades. Conscientes de ello, me comprometo a aprobar y desarrollar una nueva estrategia “Marca Castilla y León” que relacione y haga coherentes todas las políticas públicas, a través de la calidad y la promoción de la imagen, cultura, patrimonios y productos de la Comunidad, potencien dicha marca como factor interno de identidad y referencia exterior”...”a través de los instrumentos de la sociedad de la



información, que contribuirán, sin duda, a un mayor progreso de la marca de calidad que queremos desarrollar”.

A partir de ese momento comienza un proceso participativo con la constitución, por parte de la Consejería de la Presidencia, de dos consejos asesores: uno de carácter interno, formado por trabajadores de la Junta y representantes de las distintas consejerías, y otro externo, integrado por representantes de los sectores económico, social, educativo - municipios y provincias, Cámaras de Comercio, patronal, sindicatos, profesionales agrarios, universidades y jóvenes -, y la sociedad castellano y leonesa.

Los dos órganos analizaron los principales valores, oportunidades y fortalezas de la Comunidad lo que permitió la elaboración, por parte del llamado Laboratorio de la Marca - organismo creado para ordenar las aportaciones de ambos consejos -, de un detallado estudio que recogía esos valores, fortalezas, oportunidades, y también las debilidades y amenazas (DAFO), que serviría como documento básico para el diseño posterior de la marca territorio.

4.3.2 Fases del proceso

En noviembre de 2007 se comienza a contactar e invitar a las personas que formarán parte de los dos consejos asesores, cuyo objetivo principal es el de facilitar la integración de todas las iniciativas públicas y privadas orientadas a la promoción de la Comunidad desde el reconocimiento de su valor diferencial.



El primer paso para el desarrollo de la Estrategia Marca Castilla y León fue la creación del Consejo Asesor Interno, formado por representantes de todas las consejerías (12 en aquel momento). Para ello, el consejero de la Presidencia, José Antonio de Santiago-Juárez, les convocó a una primera reunión, el 28 de noviembre de 2007, en la que se tratarían los siguientes asuntos:

1. Conocimiento y valoración de las iniciativas realizadas hasta el momento para la promoción de los productos y servicios de Castilla y León.
2. Identificación de las instituciones, entidades y particulares que pudieran participar en la Estrategia y, concretamente, en el Consejo Asesor Externo.
3. Propuesta de la metodología y cronograma general de la Estrategia.

Una vez constituidos los dos Consejos Asesores; el Interno, compuesto por representantes de las 12 consejerías más la directora del Gabinete del Presidente; y el Externo, compuesto por universidades, patronal, sindicatos, cooperativas agrarias, Cámaras de Comercio, Federación Regional de Municipios y Provincias (FRMP), y el Consejo de la Juventud de Castilla y León; se designa también un Comité de Enlace, con los Grupos Políticos con representación Parlamentaria, y un Laboratorio de la Marca, integrado por profesionales de la Sociología, la Historia, el Marketing, la Economía, etc..., que procesará toda la información y datos recabados por los Consejos y elaborará los informes pertinentes en cada una de las fases, para confluir en un documento final, base de todo el proceso, que servirá para definir el diseño definitivo,



tanto de la representación gráfica como del lema, así como el manual de aplicación de la marca Castilla y León. Estas acciones realizadas e impulsadas desde el sector público son el punto de partida que da inicio las cuatro fases del proceso de creación de la marca Territorio de Castilla y León.

Figura 15: Fases de creación marca Castilla y León. Organismos



Fuente: Junta de Castilla y León.

Fase de análisis e investigación

La primera fase, de análisis, consistió en la elaboración de entrevistas en profundidad, encuestas, análisis de situación y de comparación con otros territorios con la idea de conocer la percepción actual de Castilla y León que tienen, tanto los castellanos y leoneses como el resto de habitantes de España, así como la identificación de las fortalezas y oportunidades de la Comunidad. Un estudio minucioso orientado al



conocimiento de las percepciones, las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del territorio en el contexto social y económico.

El detallado análisis previo comenzó por diseñar el DAFO de Castilla y León como base para identificar su posicionamiento previo a la creación de la marca. Para ello se emplearon diferentes documentos que servirían de punto de referencia en la investigación.

Un documento relevante fue el “Informe Proyecto Marca España¹¹⁴”, elaborado por el Real Instituto Elcano en colaboración con la Asociación de Directivos de Comunicación, DIRCOM, en 2003. Esta iniciativa ya apuntaba la necesidad de coordinar actuaciones públicas y privadas para generar una imagen de marca global, coherente y sólida capaz de transmitir, comunicar y “vender” la nueva y buena imagen de un país en constante evolución y desarrollo. Ese documento fue importante a la hora de establecer las líneas a seguir en el proceso de creación de la Marca Castilla y León.

Los documentos de análisis elaborados para determinar cuál era la percepción que se tenía de Castilla y León, y cuyas fichas técnicas ya hemos aportado en el capítulo anterior para validar la precisión de los datos, destacan el estudio “Identidades, Actitudes y Estereotipos en la España de las Autonomías”, elaborado por el CIS en 1996; el Barómetro autonómico del CIS, de febrero de 2006; el Barómetro de Castilla y León (BAROCyL) del periodo 2005-2006; el Barómetro regional realizado por El Norte

¹¹⁴ Informe Proyecto Marca España. 2003. Instituto Español de Comercio Exterior, Real Instituto Elcano, Foro de las Marcas Renombradas Españolas y Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom.



de Castilla en mayo de 2004; estudio de “Opinión Pública en Castilla y León”, OPENCyL 2008, del Instituto de Investigación Metra Seis; y, el estudio “Imagen de Castilla y León” realizado en 2005 por CIMEC-TELECYL, para la revista *Castilla y León Económica*.

Además, se realizaron un total de 119 encuestas - 71 de ellas presenciales y 48 online - entre líderes de opinión, representantes políticos y miembros de la Administración, medios de comunicación, empresarios y profesionales del sector turístico.

En lo que refiere a la identificación de las fortalezas y oportunidades que ofrece Castilla y León, se optó por asumir, como punto de partida, los contenidos incluidos en los Programas Operativos de Castilla y León 2007-2013 para el FEDER y el FSE¹¹⁵, especialmente en el capítulo primero que presenta un análisis de la situación socioeconómica de la región en términos de fortalezas y debilidades que proporciona una justificada motivación a la estrategia adoptada en el Programa.

Con estas directrices de iniciales, la investigación se completó y amplió revisando otras fuentes como: las encuestas de Condiciones de Vida INE 2006; Barómetro sanitario 2005 del Ministerio de Sanidad; Informe de Evaluación de la Atención Primaria en las CC.AA. 2007, de la Federación de Asociaciones para la Defensa de la Sanidad Pública; Informe del IMSERSO 2006; III Informe de ayudas a las familias por parte de las CC.AA., del Instituto de Política Familiar, en 2007; Boletín de coyuntura turística de

¹¹⁵ Programas Operativos de Castilla y León 2007-2013 para el FEDER y el FSE, elaborados por la Junta de Castilla y León. [http://www.jcyl.es/web/jcyl/Hacienda/es/Plantilla100/1199779412642/ / /](http://www.jcyl.es/web/jcyl/Hacienda/es/Plantilla100/1199779412642/)



Castilla y León 2007; Informe final del Estudio Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de las regiones españolas en el marco de las conclusiones de Lisboa y Gotemburgo (Comisión Europea, Dirección General de Política Regional, 2006); Programa para la evaluación internacional de alumnos de la OCDE (PISA 2003 y 2006); Informe del análisis preliminar de la “Huella Ecológica en España”, 2007; datos del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE); el índice de Desarrollo Humano en España, 1981-2000, en Capital Humano nº 49 (2005); Plan de Internacionalización Empresarial de Castilla y León 2008-2011; Estrategia Regional para la Sociedad Digital del Conocimiento 2007-2013; estadísticas sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2006; estadísticas sobre el Uso de Biotecnología del INE (2005); Plan de Energías Renovables 2005-2010; y estudios periódicos y estadísticas del INE.

Los resultados obtenidos tanto de los estudios como de las encuestas se recogieron en un informe global¹¹⁶ que constituiría las bases para la creación de la Estrategia Marca Castilla y León.

La investigación realizada en esta fase se concretó en un listado con los valores que mejor expresaban la esencia de lo que debería ser la Marca Castilla y León. En total, el documento incluía 50 conceptos agrupados en tres apartados: los sustentados en el territorio, los sustentados en la actividad humana y los sustentados en la calidad de vida.

¹¹⁶ Estrategia Marca Castilla y León. Resumen del informe de la fase de análisis. Laboratorio de la Marca Castilla y León. Junio de 2008



Esos valores deberían formar parte de la identidad de Castilla y León, ser diferenciadores y capaces de dar a conocer sus fortalezas y oportunidades.

Fase de decisión participada

Los conceptos surgidos en la fase de análisis, de los que se concluye que Castilla y León posee una serie de valores sobre los que se deberá sustentar su Marca, sirvieron de apoyo para la segunda fase de la estrategia, que permitió definir y concretar, con las aportaciones de los consejos asesores interno y externo, ese documento de conclusiones que presentaba hasta 50 valores relacionados con el territorio, la actividad humana y la calidad de vida.

En concreto, los conceptos vinculados al territorio se articulan en torno a la posición estratégica de Castilla y León, ubicada en la diagonal europea, y su mayor disposición de espacio frente a otros territorios. La voluntad de proyección exterior y de Comunidad que reivindica su papel en el concierto de las regiones desarrolladas de Europa, la sitúa también en el mundo de la comunicación, de la accesibilidad, de la voluntad de acogida, como “nudo de comunicaciones” o “punto de encuentro”. Abierta y conectada son dos valores que definen a una Comunidad grande, con espacio, con suelo suficiente, asociada a ideas de abundancia y expansión.

A eso hay que añadir las posibilidades de la Comunidad como potencia turística apoyada por su inmenso patrimonio histórico y cultural, gastronómico y natural, con una oferta rica y variada, de calidad, alejada de los estereotipos que los extranjeros



puedan tener de España. Una atracción por lo auténtico, por el núcleo originario de la historia y la cultura españolas.

Su relevancia como potencia en naturaleza y medio ambiente y su capacidad para generar energía renovable y respetuosa con el entorno, promoviendo un desarrollo sostenible, son rasgos de civilización y modernidad. Una riqueza hídrica, solar y eólica que presentan a la Comunidad, no solo como destino turístico, sino como un lugar donde invertir y hacer negocios. Con estos valores se expresan ideas como los contrastes, la diversidad, la variedad, el turismo diferente, desconocido, la sorpresa de lo ignorado, la idea de una Comunidad por descubrir, moderna y que al tiempo conserva sus tradiciones saludables.

Uno de los grandes activos de Castilla y León es el idioma: el castellano. Es la segunda Comunidad Autónoma en enseñanza de español para extranjeros, lo que la sitúa en muy buena posición para asumir la lengua como bandera, con una oferta diferenciada y grandes oportunidades en mercados como el estadounidense.

Sobre los conceptos relacionados con la actividad humana, se enmarcan en el clima social estable y positivo, que coincide con la percepción que los castellanos y leoneses tienen de sí mismos y con la que coincide con la que tienen de ellos el resto de los españoles: gente seria, honesta, dialogante, fiel a la palabra dada. Es una región que no genera rechazo en el resto de España.



Estas características y rasgos comunes son muy importantes a la hora de realizar transacciones comerciales que requieren fiabilidad, “saber hacer” y “ser cumplidores”, unos atributos que permiten dar una imagen diferenciada de la región. El diálogo social es una de sus señas de identidad, lo que refuerza la idea de una Comunidad abierta, tranquila, con ausencia de conflictos que favorecen la recepción. Con una de las menores tasas de criminalidad del país, estas cifras apoyan la idea de civilizada, hospitalaria y eficaz. Su sistema de protección social incide en ese componente de modernidad, acogida, honradez, lealtad, carácter amigable y calidad de vida.

El papel relevante de Castilla y León dentro del sector de la agroalimentación, cuyas empresas y productos se encuentran entre los más reconocidos del país, especialmente el vino, es clave para asentar ideas como la calidad, la variedad, la abundancia, la riqueza y los sabores propios. Comer bien como elemento de calidad de vida, combinado con conceptos de “pureza”, “don natural”, pero también de complejidad, sutileza y elaboración propia. Los valores que se identifican con este sector pujante comparten la calidad, lo saludable, el placer, lo exclusivo, el perfeccionamiento y la capacidad de superación.

Por último, hay que destacar la capacidad de innovación, la evolución positiva en I+D+i y su protagonismo futuro vinculado a las cuatro universidades públicas, una fortaleza que puede analizarse de manera conjunta con las oportunidades que ofrecen los sectores emergentes (TIC, aeronáutica, energías renovables). Los estudios analizados empiezan a destacar la importancia del sector de las tecnologías, que será una de las claves del futuro económico, por encima de otros como el turismo.



Estas fortalezas permiten atribuir a Castilla y León valores asociados al saber, potencia cultural especialmente universitaria, tradición entendida como experiencia de cara al futuro, modernidad y capacidad de innovación. Además se percibe como una Comunidad abierta al exterior, con un mercado de gran proyección internacional, que contribuye a fortalecer su tejido empresarial otorgándole competitividad y dinamismo.

En tercer lugar, los valores asociados a la calidad de vida son los que sustentan y reúnen a todos los anteriores, se trata de un valor transversal y es uno de los más reconocidos y valorados entre las cosas que “solo se encuentra en Castilla y León”, según las encuestas realizadas. Este valor es uno de los más demandados, tanto por los posibles visitantes como por las empresas, que buscan ubicaciones para sus proyectos que reúnan los requisitos necesarios no sólo en el plano económico sino también en la prestación de servicios de calidad para sus trabajadores.

Entre los factores que favorecen este concepto de calidad de vida estarían los de una Comunidad saludable, con alto nivel de servicios de calidad, buenas infraestructuras y dotaciones, oportunidades de negocio, con espacio, entorno ideal para la familia, con tiempo, que favorece la vida, las relaciones sociales y el ocio. Por todo ello, se concluye que en Castilla y León no solo se vive más, sino que se vive mejor.

Una vez definidos los valores que deben sustentar la marca Castilla y León, era necesario visualizarlos en ideas concretas que agruparan a esos grandes conceptos para dibujar un territorio identificable, diferenciado y reconocido por esos valores bandera.



Así, los miembros de los consejos asesores y los diferentes organismos que participaron en esta fase de decisión, convinieron que la marca territorio de Castilla y León debía asentarse en cinco valores que la definen y la dotan de contenido.

Según esos resultados se llegó a la conclusión de que Castilla y León es...

ORIGINAL

Ser original es ir un paso más allá del concepto de la modernidad o de la innovación. La originalidad aglutina ambos conceptos pero además permite explotar otros ámbitos como el carácter creativo. Nuestra originalidad a la hora de ser, sentir y pensar implica una manera diferente de ver las cosas, un estilo propio.

DINÁMICA

Un territorio que se impulsa en su gran pasado histórico para dar respuesta a los retos del futuro. Una Comunidad inquieta, que busca siempre mejorar, proponiendo nuevas soluciones que faciliten la vida a todos sus habitantes. Un territorio vital, lleno de energía, incansable en sus esfuerzos por avanzar, por progresar.

EMPREDEDORA

El carácter emprendedor de sus gentes define a esta región. Implica su afán por descubrir y explorar siempre nuevos caminos, en sus actividades diarias, en sus negocios, y en general, en sus vidas sin tener en cuenta los obstáculos o dificultades que surjan. Esta Comunidad apuesta firmemente por hacer realidad los sueños y proyectos de sus habitantes, poniendo a su disposición los recursos y medios necesarios.



ABIERTA

En Castilla y León todas las personas, proyectos, ideas, negocios tienen cabida y son bien recibidos. El carácter abierto de sus gentes e instituciones convierten a esta región en una tierra de oportunidades. Castilla y León se define como una comunidad sin prejuicios, sincera, accesible y dialogante.

COMPROMETIDA

Más allá del concepto de la responsabilidad y de la solidaridad está el del compromiso. Un compromiso que se caracteriza por su carácter duradero en el tiempo. Una Comunidad que persevera en ayudar y colaborar con sus gentes y que se encuentra realmente comprometida con el crecimiento y la mejora de las localidades a las que representa.

Con estos cinco grandes valores ya definidos como base para la creación de la marca Castilla y León, se abre la siguiente fase, destinada a concretar la imagen, logo y lema, con la que se representaría la Comunidad Autónoma.

Fase de creación

El proyecto marca Castilla y León pretende dibujar la Comunidad tomando como punto de partida el binomio presente-futuro. La tradición es una seña de identidad que define, en parte, a este territorio, pero no debe considerarse de manera aislada, sino como una experiencia imprescindible para afrontar el futuro. El pasado, su historia, debe ser tomada como base sobre la que emerge una nueva idea de Comunidad. Con un ayer y



un hoy en continua evolución y actualización, se mueve, tiene vida. El objetivo es integrar el pasado y el futuro para construir una nueva realidad dar un nuevo significado a lo antiguo, orientándolo al futuro en todos los niveles.

Esta Comunidad tiene una posición propia en el conjunto de España, es cada vez más moderna, con mayor proyección exterior, abierta, capaz de aunar cada uno de sus territorios en una empresa común de progresar en un mundo globalizado, capaz de innovar, con energía, pujante, con respeto al medio ambiente y ganas de construir el futuro. Esa personalidad bien definida y propia dentro de España contribuirá a enriquecerla y a seguir apostando por proyectos comunes e integradores.

El diseño de la marca Castilla y León tiene que establecer símbolos y valores compartidos por toda la Comunidad, debe conseguir sinergias entre sus nuevas provincias, ya que es un territorio amplio, extenso, diverso, que ofrece muchos activos y en el que todos caben.

Para encontrar el símbolo que integre esa identidad común, el 23 de julio de 2008, se publica el concurso para la adjudicación del contrato consistente en la elaboración del lema y la representación gráfica de la Marca Territorio de Castilla y León, así como de su manual de aplicación¹¹⁷.

¹¹⁷ BOCyL nº 143. Viernes 25 de julio de 2008. Resolución de 23 de julio de 2008, de la Secretaría General de la Consejería de la Presidencia de la Junta de Castilla y León. Expte.: 07-08-DC



El procedimiento de adjudicación contemplaba dos fases. La primera concluiría con la selección de las tres propuestas finalistas, y la segunda, consistirá en que las empresas elegidas presentasen sus propuestas creativas, las diferentes aplicaciones y la estructura del manual de identidad.

Transcurrido el plazo previsto para la adjudicación, y tras considerar que las propuestas presentadas en la fase de concurso público no recogían de manera adecuada la síntesis de valores elaborada a partir de los diferentes estudios y aportaciones, el 31 de octubre de 2008, la Consejería de la Presidencia declara desierta la licitación del servicio de elaboración y representación gráfica de la Marca Territorio Castilla y León¹¹⁸.

Tras este primer concurso declarado desierto, se procedió a un segundo concurso público, negociado con publicidad, el 22 de enero de 2009, al que concurrieron menos empresas que en el proceso anterior, tan solo cinco. El 12 de febrero de 2009, la Secretaría General de la Consejería de la Presidencia anunció la selección de los candidatos para la licitación del contrato.

Finalmente, una vez examinada la documentación de las empresas invitadas a presentar proposiciones, y una vez terminada la fase de negociación, comprobando que todas cumplían los requisitos exigidos, el 16 de junio de 2009, a propuesta de la Dirección de Comunicación de la Junta de Castilla y León, se adjudica, de manera provisional, el servicio de elaboración del lema y representación gráfica de la Marca Territorio Castilla

¹¹⁸ Orden del 31 de octubre de 2008. Expte.: 10001/2008/11. 07/08 DC. Consejería de la Presidencia de la Junta de Castilla y León.



y León a la propuesta realizada por la empresa McCann Erickson. Su proyecto de marca “Castilla y León: Donde tus ideas cobran vida”, se considera la oferta económica más ventajosa y la más adecuada para cubrir las necesidades requeridas en el expediente.

El 22 de junio de 2009, la Consejería de la Presidencia ratifica la adjudicación provisional y, el 13 de julio, se publica la adjudicación definitiva.

La propuesta de marca presentada por McCann cumplía con la representación de los valores que sustentan la idea “Marca Castilla y León” establecidos en el anexo del pliego de prescripciones técnicas. La imagen de marca propuesta por FutureBrand, la consultora de marca del grupo McCann, contribuye a favorecer la identidad de la Comunidad sin por ello desdibujar la de sus provincias, comarcas o localidades. De hecho, el punto fuerte de la marca se cimienta en el refuerzo y la comunicación de una imagen global y unificada de Castilla y León, pero sin dejar de lado uno de sus valores más representativos: las múltiples singularidades que la componen, y que son las que le otorgan esas grandes riquezas que ostenta.

Así, ésta imagen de marca consigue transmitir a la sociedad en su conjunto los conceptos más asociados a la Comunidad y a sus gentes, descubriendo que el gran valor del patrimonio artístico y cultural, que innegablemente posee y es aun más significativo cuando se percibe desde una visión plural, diversificada, pero a la vez dotada de una unión interna muy arraigada, relacionada con el sentimiento de pertenencia.



Por ello, la idea del prisma con 16 colores, logotipo que ilustra a la Marca, comunica una imagen de Castilla y León como una Comunidad que, vista desde los diferentes cristales de un prisma, enriquece sus valores y en la que, dichos valores, son la base de la unión entre castellanos y leoneses. La propuesta seleccionada presenta una identidad conceptual y gráfica de una marca con la que se quiere proyectar, de forma integral y para todo tipo de públicos y sectores, la actual personalidad de Castilla y León.

Un concepto y diseño gráfico que presenta a la Comunidad como un espacio tangible, que surge a partir de una moderna expresión gráfica que sugiere la silueta del territorio: un lugar donde los proyectos se hacen realidad gracias a un doble entorno; uno físico que resulta singular por sus recursos naturales, por su ubicación geo-estratégica y por su dimensión, y otro entorno intelectual definido por la historia, la cultura y el carácter de su gente, elementos facilitadores de la calidad de vida y la paz social.

Una fórmula creativa que reproduce la variedad cromática de los paisajes y transmite el optimismo de una singular vocación emprendedora y la limpieza de un carácter abierto y cumplidor de sus habitantes.

Por su parte, el manual de identidad gráfica contempla diferentes posibilidades de uso del logotipo, bien de forma aislada, unido a otras marcas sectoriales o formando un conjunto con una expresión tipográfica del nombre de la comunidad. El lema, “Tus ideas cobran vida”, apela tanto a los públicos externos como a los ciudadanos de la Comunidad, y se puede adaptar a los diferentes formatos en los que aparezca. Una frase que resume todas las fortalezas y oportunidades descritas en los valores esenciales de la



marca, ya que presenta a Castilla y León como el lugar idóneo para hacer realidad proyectos de vida, personales y profesionales, un lugar para vivir con calidad, disfrutar e invertir con garantías.

Con la creación del concepto, del grafismo, el estilo de escritura y los ejemplos de aplicación recogidos en el manual de identidad, el objetivo pasaba a ser la visualización de la marca por parte de todos los públicos.

Fase de difusión

La última de las fases, la de difusión, comienza técnicamente el 23 de septiembre de 2009, en el acto de presentación de la marca Castilla y León. Un evento que contó con la presencia de los máximos responsables del Gobierno autonómico, encabezado por su presidente, y representantes de todos los sectores de la sociedad. El acto se retransmitió en directo a través de la televisión autonómica dando especial protagonismo a cada una de las provincias de la Comunidad.

Para comenzar la presentación, el Director de Comunicación de la Junta de Castilla y León planteó tres reflexiones claves del proceso: no es fácil crear e implantar una marca territorio que hable de todos y cada uno de los ciudadanos, productos o servicios; no existe nada más creíble para promocionar un territorio que el orgullo de los que viven y trabajan en él; y, después de más de año y medio de trabajo que se ha centrado en pensar la Comunidad, ahora contamos con un instrumento gráfico y conceptual para sentir y hacer sentir Castilla y León.



Después de esta intervención, fue el turno del consejero de la Presidencia, que destacó la responsabilidad que tiene el Gobierno autonómico a la hora de definir e impulsar una iniciativa de estas características. Destacó que el papel del sector público “consiste en orientar y coordinar el liderazgo y la capacidad de proyección de todas las personas y proyectos que, día a día, demuestran que Castilla y León es un escenario idóneo para el éxito en todos los órdenes de la vida”. Y añadió que, en la fase de difusión, lo fundamental es conseguir que las experiencias de éxito que ya existen se asocien a la Comunidad para seguir construyéndola y reforzándola.

Y, a continuación, cerrando el acto oficial de presentación, tomó la palabra el presidente de la Junta de Castilla y León, que comenzó hablando de la reputación como uno de esos preciados bienes que cualquiera necesita para triunfar y sobrevivir, en lo personal y en lo profesional, y también en la vida pública o política. Además, continuó subrayando el cambio que ha experimentado Castilla y León en las últimas décadas, siempre sin renunciar a sus señas de identidad, pero que “todavía no ha sido percibido de forma clara y suficiente, tanto fuera como dentro de la Comunidad”. La nueva marca presentará a Castilla y León “como catalizador de oportunidades de cambio y de crecimiento”...”de una forma integral y para todos los públicos dará a conocer nuestra actual personalidad como Comunidad”.

Con esta presentación comenzaba la fase de difusión de la marca Castilla y León, diseñada para tener un amplio recorrido, una estrategia a largo plazo, un instrumento de comunicación integral al servicio de la imagen y la reputación de Castilla y León, ya que cada uno de los mensajes que se difundieran a través de ella tratarían de



incrementar su alcance y duración armonizando las percepciones de los ciudadanos sobre la Comunidad.

A su vez, los medios de comunicación de carácter regional contribuyeron a amplificar el mensaje y ha proyectar una imagen global de la Comunidad a través de proyectos concretos que han desarrollado en sus diferentes ediciones. Es el caso de la televisión autonómica, que antes incluso de que se presentara la marca territorio Castilla y León, en septiembre de 2009, ya apostaban por esta iniciativa. Así quedó patente en la vigésimo cuarta edición de los Premios de Periodismo Francisco de Cossío, en la obtuvo el reconocimiento, en la modalidad de Televisión, el trabajo realizado por la periodista Leticia Sánchez Fernández. Un minucioso reportaje titulado 'Castilla y León. La fuerza de una marca'¹¹⁹, emitido en Radio Televisión Castilla y León, el 9 de marzo de 2009. El jurado valoró "la visión positiva que ofrece de la Comunidad", elaborado por "una joven periodista que apuesta por el futuro de Castilla y León", y por una forma de hacer periodismo "comprometido con la tierra". En esta línea de apoyo a la difusión de la nueva imagen de la Comunidad, RTVCyL creó un programa específico para resaltar y dar a conocer la importancia del sector productivo regional. Bajo el título *Hecho en Castilla y León*, el programa semanal muestra a los castellanos y leoneses cómo se hacen los productos más innovadores fabricados en esta región, una Comunidad que produce para toda España, exporta y encabeza sectores estratégicos.

¹¹⁹ Sánchez Fernández, Leticia. 2009. Castilla y León. La fuerza de una marca. https://www.youtube.com/watch?v=3A_q-pl3dBE Radio Televisión Castilla y León



Por su parte, el periódico decano de la Comunidad, El Norte de Castilla, y la edición regional de El Mundo, han diseñado dos formatos que ponen de relieve el potencial de la Comunidad como generadora de valor en sectores emergentes y de nueva creación. El primero con la edición del especial *E-volución*, y el segundo, con su proyecto *Innovadores CyL*. La Agencia de Noticias de Castilla y León, ICAL, con 25 años de historia, también ha contribuido a la difusión y reconocimiento de la imagen de marca, a través de reportajes, entrevistas y enlaces directos a la web “Tus Ideas Cobran Vida”.

4.3.3 Plan integral de comunicación de marca Castilla y León

A partir de la fecha de puesta en marcha de la nueva marca, todas las actividades y comunicaciones institucionales reflejarían y dotarían de contenido a la marca territorio, como estrategia integral que engloba y ampara todo tipo de iniciativas y actividades de promoción de la región, tanto públicas como privadas.

Desde el principio se identificaron áreas claves de comunicación como son las de Economía, Industria y Comercio; la Cultura incluyendo el Turismo, el Patrimonio y las Universidades; y, la Industria Agroalimentaria, la Gastronomía.

Para asegurar un exitoso lanzamiento y posterior continuidad, se desarrollaron campañas de publicidad, folletos explicativos y campañas de comunicación que presentaban a la Comunidad como un catalizador de oportunidades de cambio y progreso para todos los grupos objetivo, derribando los tópicos que asociados a este



territorio y demostrando las posibilidades reales - percepción frente a realidad - que ofrece Castilla y León.

Son muchos los aspectos que influyeron a la hora de configurar esta marca, pero existen tres factores que tienen un impacto relevante a la hora de comunicarla:

- La imagen y las iniciativas de comunicación de las instituciones públicas de la región deben hablar “con una sola voz”.
- La actitud de los propios ciudadanos de la región, que actúan como “embajadores” de la marca territorio cada vez que interactúan con sus visitantes.
- La imagen y la notoriedad de las marcas del sector privado de la región que, de forma bidireccional, construyen la marca territorio y, al mismo tiempo, se pueden beneficiar de la imagen de la misma.

Con estos tres aspectos fundamentales identificados, se plantean dos ambiciosos retos de comunicación. Por un lado, a nivel interno, la comunicación debía convertirse en una corriente optimista y movilizadora, capaz de reavivar el sentimiento de orgullo y pertenencia de los ciudadanos castellanos y leoneses. Por otro lado, la comunicación externa tenía que demostrar la realidad actual de Castilla y León como una Comunidad abierta, moderna, comprometida con el desarrollo, dinámica, que ofrece experiencias enriquecedoras y que vive y se transforma acorde a las necesidades del S. XXI.



Por lo tanto, no puede reducirse solo a una campaña de publicidad, sino que debe ser una estrategia de comunicación integral, con un plan de comunicación 360°, a largo plazo, que abarque todos los sectores claves para crear riqueza, progreso y desarrollo, siendo relevante y vinculante en todos los ámbitos de la administración regional y de la sociedad castellano y leonesa.

El plan de comunicación diseñado para implantar la marca Castilla y León permitirá un desarrollo multidireccional con la participación del sector empresarial y social, como ejemplos para tangibilizar el éxito de la propuesta. Precisamente, para visualizar mejor la nueva realidad de Castilla y León, los mensajes se centrarán más en las experiencias, las emociones, los deseos y los anhelos de los públicos objetivo. Las claves del éxito de la campaña de comunicación se basarán en la consistencia y la coherencia.

El objetivo principal de comunicación, como ya hemos destacado, es posicionar a la Comunidad autónoma como un catalizador de oportunidades de cambio y crecimiento para todos los públicos, tanto internos como externos. Pero se establecen también una serie de objetivos secundarios para reforzar ese posicionamiento. En concreto, se tratará de crear notoriedad positiva en el conjunto de la región; se potenciará la diferenciación respecto a otras regiones españolas en todas las áreas, proyectando una imagen única de Castilla y León, pero diversificada a través del potencial de su oferta, e impulsando el desarrollo económico y social a través de nuevas inversiones, nuevas industrias, innovación, educación, tecnología, etc...



Con estos objetivos definidos, el reto de la estrategia de comunicación es dar credibilidad al posicionamiento y al lema “tus ideas cobran vida”, expresándolo de una forma diferente para hacer que el mensaje sea relevante, con un tono optimista y esperanzador, emocional, pero extrovertido, creíble por la honestidad y la claridad en sus planteamientos.

El equipo de FutureBrand, liderado por Ignacio Linares y Cristina Vicedo, diseñaron una plataforma de posicionamiento en la que se define qué es Castilla y León, qué ofrece, por qué y para quién, como argumentos esenciales.

Figura 16: Campaña de comunicación Marca Castilla y León

PLATAFORMA DE POSICIONAMIENTO	
CASTILLA Y LEÓN ES	LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DONDE TUS IDEAS COBRAN VIDA.
QUE OFRECE	UN ENTORNO FÍSICO (MEDIOAMBIENTE, UBICACIÓN GEO-ESTRATÉGICA, DIMENSIÓN) E INTELLECTUAL (HISTORIA, CULTURA, CARÁCTER DE SU GENTE) ÚNICO.
DEBIDO A	UN ENTORNO FÍSICO (MEDIOAMBIENTE, UBICACIÓN GEO-ESTRATÉGICA, DIMENSIÓN) E INTELLECTUAL (HISTORIA, CULTURA, CARÁCTER DE SU GENTE) ÚNICO.
PARA QUE	TODOS PODAMOS CRECER Y MEJORAR CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO DE NUESTRA SOCIEDAD.

Fuente: Futurebrand. McCann Worldgroup

Desde esta plataforma de posicionamiento se construyen los mensajes adaptándolos a los públicos objetivo y en función de la respuesta que se desea obtener de cada uno.

Figura 17: Mapa de públicos objetivo



Fuente: Informe FutureBrand

Una vez concretado el posicionamiento y definidos los públicos objetivos a los que va a dirigirse la marca Castilla y León, se propone la idea creativa que servirá de base para los mensajes principales. Esa idea será la de contar historias reales y creíbles protagonizadas por personas reales, conocidos en su entorno y reconocidos por su actividad, que han encontrado en Castilla y León una tierra de oportunidades para hacer realidad sus proyectos, sus sueños, sus ideas, y se muestran orgullosos de compartirlas.

De este modo se consigue ejemplificar la diversidad de oportunidades que ofrece el territorio y personalizarlas a través de la diversidad de géneros, provincias y campos profesionales. En un principio, se buscaron personas extranjeras que habían elegido a Castilla y León como el lugar idóneo para que sus ideas cobraran vida. Así se evitaba, en un comienzo, la polarización al recurrir a personajes locales o nacionales y, previsiblemente, provocar cierto rechazo por pertenecer a una provincia u otra, los tópicos o caer bien o mal al resto de los ciudadanos.



Por tanto, se eligió una estrategia basada en la consistencia y coherencia como claves para el éxito y de “lluvia fina”, para ir calando poco a poco en todos los ámbitos, sin estridencias para no generar rechazo.

No obstante, un año después de la presentación de la Marca Territorio, y a pesar del reiterado llamamiento a la participación y la decisión consensuada por los organismos responsables de poner en marcha esta estrategia, el 22 de septiembre de 2010, en sede parlamentaria, el grupo de la oposición formuló una petición de revisión del lema “Tus ideas cobran vida” por alegar coincidencias y similitudes con la expresión utilizada por un centro comercial de la provincia de Pontevedra. Una acusación de plagio poco fundamentada que obligó a la empresa McCann Worldgroup¹²⁰ a emitir, a instancias de la Junta de Castilla y León, un comunicado aclaratoria en el que expresaba lo siguiente:

1.- El lema de la Marca Territorio Castilla y León es el resultado de un proceso de trabajo que ha incluido las fases de análisis y estrategia concluidas en febrero de 2009, con la redacción de un documento de 220 páginas en las que se detallan paso a paso los motivos por lo que se ha llegado a la creación de este lema.

2.- Con fecha de 24 de junio de 2009 se procedió al registro legal del lema y logotipo de la Marca Territorio Castilla y León según el procedimiento preceptivo para proyectos de esta naturaleza conforme a la normativa y legislación española.

¹²⁰ Comunicado McCann Worldgroup. 22 de septiembre de 2010.



3.- La Marca Territorio Castilla y León y el centro comercial operan en categorías diferentes conforme a la clasificación establecida por la Oficina de Patentes y Marcas y, por tanto, cualquier coincidencia entre el lema de ambas es fruto de la casualidad y operativamente irrelevante.

Aclarado este asunto, la difusión de la Marca Castilla y León continuó con la ejecución del plan de comunicación e identidad global, en el que se definieron dos fases: una primera de familiarización con la marca, a través de una estrategia multicanal para acercar la marca a los diferentes públicos. Y, una segunda fase de implantación para darle contenido y continente más sólido a la marca.

Basándose en la idea creativa expuesta anteriormente, se crearon dos referentes de la campaña de comunicación contando historias reales, protagonizadas por personajes de carne y hueso. Así, se realizaron spots, banners, vallas y cuñas de radio contando la historia del prestigioso enólogo danés Peter Sisseck y de la bailarina japonesa Kazuko Omori. Ambas campañas realizadas con un estilo impactante, diferente y original que pasaba de lo onírico a lo real, convertir los sueños en realidad.

La marca Castilla y León nació en un nuevo entorno digital y fue creada adaptándose a él desde el punto de vista del diseño y la accesibilidad. Gran parte de la campaña de comunicación se centro en el mundo online a través de un portal web www.tusideascobranvida.com que contenía, como protagonista principal, un muro de ideas donde se podían registrar y crear perfiles todos los que quisieran compartir sus ideas y proyectos. De ahí, pasaban a compartirse en las principales redes sociales, otro



importante canal de comunicación para llegar a todo tipo de públicos: Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, Pinterest, Google+, son las principales vías de comunicación que la Marca Castilla y León emplea para relacionarse.

En ese muro de ideas online se van publicando ideas que han cobrado vida en Castilla y León, convirtiendo a esta web en una plataforma que busca dar visibilidad a todas aquellas ideas (grandes o pequeñas) que hayan nacido en la región y que puedan servir de inspiración a otras para impulsar el crecimiento de Castilla y León, con iniciativas de todo tipo o alcance (artísticas, empresariales, científicas, sociales, medioambientes o culturales), que ya están ocurriendo en cualquier rincón de la Comunidad. Se trata de un sistema de participación que da voz a los usuarios invitándoles a compartir su idea, diseñando su propio perfil y votando o comentando el resto de las ideas expuestas.

Desde el principio la marca Castilla y León ha buscado establecer una comunicación directa, cercana, hablar con el ciudadano de tú a tú.

4.3.4 Las políticas públicas de regulación y uso de la Marca Territorio

Una vez creada la marca territorio, con la estrategia, los objetivos y los públicos definidos, y con el plan de comunicación desarrollado, es el momento de regular el uso de la Marca en las diferentes acciones de promoción y por los distintos actores que la van a implementar en sus actividades. En este punto es esencial establecer la forma y el



fondo en el que la marca Castilla y León debe expresarse, asociarse y comunicarse con todos sus públicos.

Una hoja de ruta que es clave para la buena gestión de un activo intangible que abarca tantos ámbitos y tan variados como lo es el propio territorio al que representa. Esta iniciativa requiere nuevas formas de liderazgo basadas en el consenso, la cohesión, la cooperación y la participación.

Guardián de la Marca

Con este objetivo de liderar desde la participación y el consenso la nueva estrategia para construir reputación, el 26 de noviembre del 2009, se constituyó el "Guardián de la Marca", un órgano de carácter consultivo y asesor, que desempeñará dos funciones básicas: por un lado, la de impulsar la marca, y, por otro, la de hacer un seguimiento y monitorización de su aplicación y desarrollo.

Mediante la Orden PRE/2188/2009, de 23 de noviembre¹²¹, se crea el Guardián de la marca territorio Castilla y León, que se define como “órgano colegiado de carácter consultivo y asesor, adscrito a la consejería competente en materia de comunicación.”, en definitiva, un órgano colegiado en el que estará representada la sociedad de Castilla y León, y al que se le encomienda un conjunto de funciones dirigidas a lograr un correcto desarrollo de la Marca y a obtener con ella el máximo rendimiento posible.

¹²¹ Orden PRE/2188/2009, de 23 de noviembre, por la que se crea el Guardián de la Marca Territorio Castilla y León. BOCyL N°227



- **Impulso:**

- a) Definición de las líneas estratégicas que han de orientar la planificación de las acciones de marketing y comunicación de la Marca.
- b) Fijación de los parámetros que han de servir para establecer programas de “marketing colaborativo”.
- c) Determinación del alcance que la Marca ha de tener a lo largo de los diferentes momentos de su “ciclo de vida”.
- d) Decisión sobre la conveniencia de eventuales “rediseños”.

- **Control:**

- e) Regulación de las exigencias asociadas a las autorizaciones de uso para garantizar la coherencia en la comunicación de marca.
- f) Establecimiento de las normas de uso de las marcas sectoriales integradas en la “arquitectura de la marca territorio” y su vinculación con los diferentes productos y servicios.
- g) Redacción de los criterios para la concesión de Licencias de Marca y el correspondiente sistema de acreditación.



- **Seguimiento:**

- h) Informar sobre la inversión asociada a los planes de difusión integrados en la Estrategia Marca Castilla y León.
- i) Análisis, tanto desde el punto de vista económico como social, del “retorno de la inversión” realizada para “posicionar” la Marca.
- j) Evaluación de las variaciones que la “Conciencia de marca” experimenta en el sector institucional, empresarial, ciudadano y de consumo.

La primera reunión de este órgano se produce en febrero de 2010, y su constitución la integran una veintena de representantes de diferentes sectores de la sociedad. Tal y como se dispone en el artículo 4 de esta Orden, el Guardián debe estar compuesto por un presidente, que será el titular de la consejería a la que está adscrito; un secretario, que será un funcionario de la consejería a la que está adscrito, y actuará con voz, pero sin voto; y varios vocales representando a las Cortes de Castilla y León, con un miembro por cada uno de los grupos parlamentarios; por parte de la Administración, cuatro representantes de la consejería competente en materia de comunicación y un miembro de cada una de las consejerías; y representantes del grupo de expertos del programa “Las Comunidades en el siglo XXI”; de las universidades públicas; de la Federación Regional de Municipios y Provincias; del Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria; de las organizaciones sindicales; de las organizaciones empresariales; de las organizaciones profesionales agrarias; y, de Unión Regional de Cooperativas Agrarias.



Las reuniones de este órgano asesor se producirán de forma ordinaria, dos veces al año y, de forma extraordinaria, cuando lo considere oportuno su presidente o a petición de la mayoría de sus miembros. Los acuerdos se adoptarán con el voto favorable de la mayoría de los miembros asistentes, decidiendo, en caso de empate, el voto del presidente. Además, el Guardián puede constituir grupos de trabajo permanentes o temporales para el desarrollo de tareas preparatorias o de análisis de temas relacionados con sus funciones.

En la primera reunión, celebrada el 12 de febrero de 2010, además de constituir formalmente el Guardián, se plantearon los objetivos, alcance y material necesario para continuar con la campaña de comunicación. Para ello, se le encargó a los miembros de este órgano tareas como la aportación de un listado de historias reales para dar credibilidad a la Marca, proponer a entidades públicas y privadas que estén interesadas en participar en acciones conjuntas de promoción, y aportar el contacto de personas que puedan ofrecer de forma ágil contenidos y datos de utilidad.

En la siguiente reunión, celebrada el 20 de julio de 2010, se presentaron para su debate y posterior aprobación, las normas de organización y funcionamiento del Guardián de la Marca, así como el Manual de Identidad Corporativa con todos los requisitos a tener en cuenta para su uso en las diferentes actividades en las que participa.

La última reunión del Guardián de la Marca, antes de que comenzase la siguiente legislatura, fue el 26 de enero de 2011. En ella se aprobó definitivamente, después de aceptar algunas propuestas y modificaciones, el Reglamento de funcionamiento del



Guardián, que serviría para avanzar en la definición de los instrumentos de participación de la administración, la sociedad civil y el sector empresarial. El Reglamento establece la creación de un grupo de trabajo permanente, otros temporales y la colaboración de expertos en diversos campos.

Además, se informó de las diferentes acciones que se estaban desarrollando en la fase de difusión y se aprobó el Manual de Identidad propuesto en la reunión anterior. También se debatió sobre los criterios que orientarían los términos y condiciones que regularán las autorizaciones para el empleo de la Marca por todas las personas y entidades que desarrollen actividades en el territorio o en relación con él y que se identifiquen con los valores de la Marca.

Durante la reunión, el presidente de este órgano, se mostraba convencido de que "la autoestima ha de ser la base de la reputación de Castilla y León; hay que avanzar en este sentido, porque nos sobra victimismo y nos falta autoestima; nos falta gustarnos más y saber disfrutar y compartir, en cada provincia, los éxitos de las otras".

Continúa así, a partir de septiembre de 2011, una nueva planificación a cuatro años en el marco de una estrategia "de lluvia fina", ya que un proceso de este tipo necesita de unos 20 años para desarrollarse plenamente al requerir una metodología y una estructura de trabajo "propia y diferente de otras estrategias de marca enfocadas a la comercialización de productos". De hecho, la marca territorio no tiene como finalidad directa la distribución de productos y servicios, sino la creación de una identidad global; se trata de una inversión en reputación.



Manual de Identidad Corporativa

Las líneas maestras de uso, los soportes y las normas que se deben cumplir para dar una visibilidad adecuada y coherente a la marca territorio Castilla y León, se recogieron en un manual de identidad con variados y claros ejemplos, que servirán de guía para unificar criterios y normalizar el manejo de la imagen gráfica y el lema, así como su convivencia con otras marcas institucionales, empresariales o de particulares.

El Manual contiene y explica el concepto de identidad visual, con su estrategia y valores; el logotipo y las herramientas básicas como los tamaños, colores, escala de grises, lema, otros idiomas o uso en el entorno digital; elementos de la identidad visual como los colores corporativos, la tipografía, el lay-out corporativo, diferentes soportes y convivencia junto a otras marcas; y, las distintas aplicaciones en papelería, tarjetas, sobres, carpetas, CD's, presentaciones o firmas de e-mail.

Marcas Amigas

En el marco de colaboración en el que se ha desarrollado toda la estrategia, se establecen nuevas vías de cooperación para aumentar la repercusión y notoriedad de la Marca. A través de acciones de Co-Branding y Co-marketing, ya que la marca territorio ha sido diseñada para ser flexible y adaptable, y fácil de usar junto con las marcas existentes, ya sean públicas o privadas.

El Co-branding público establece las normas de convivencia con las marcas sectoriales ya existentes - *Tierra de Sabor* y *Castilla y León es Vida* - y servirá para complementar



y completar la línea de comunicación de la marca territorio: contar experiencias reales en primera persona, que muestren el posicionamiento de Castilla y León, como “lugar idóneo, donde hacer realidad los proyectos y vivir”.

El Co-branding privado será imprescindible, ya que contar con la colaboración e implicación de todas las marcas privadas que contribuyen a posicionar la Comunidad en el entorno nacional e internacional, es fundamental para seguir avanzando y mejorando en el fortalecimiento de la identidad.

Por tanto, será necesario emplear todos los instrumentos que sirvan para garantizar una adecuada visibilidad y conocimiento de la Marca, utilizando eventos y acciones en colaboración y sintonía con las diferentes marcas sectoriales de la Comunidad, que representan en sí mismas valores asociados a la Marca, de forma que se enriquezcan y apoyen mutuamente, presentando a la marca territorio como “Marca Paraguas”.

Para dar un mayor impulso, durante los próximos años, a la estrategia marca Castilla y León, se incluyó como elemento esencial de la acción y la proyección exterior a través de los diferentes ejes de la Agenda de Acción Exterior de la Junta de Castilla y León.

4.3.5 Sistema de Gestión: Oficina de la Marca Castilla y León

La creación de la marca territorio supone generar un activo importante para el patrimonio de la Comunidad, y como tal, es susceptible de incrementar o disminuir su



valor en función de la gestión que de él se haga. Por este motivo, se propuso, aunque no se ha llegado a implementar, un sistema de gestión para este activo intangible que permitiría tener una visión completa tanto de la situación actual como de su evolución.

El alto valor y el elevado potencial de esta Marca requiere, no solo de un organismo que se encargue del asesoramiento y control, sino que necesita un sistema que tenga una función más proactiva, potenciando las opciones de la marca, y con ello, el valor real de la misma, alcanzando una mayor eficacia de los recursos empleados y una mejora constante en los resultados obtenidos.

Este sistema cumpliría también con una función gestora de las aplicaciones publicitarias, la convivencia de la marca territorio con otras marcas sectoriales y las actividades o campañas institucionales de publicidad. Una gestión específica, que requiere de un enfoque holístico para garantizar su integridad, ya que se trata de un activo con una característica única: la transversalidad.

Como ya hemos apuntado, este sistema no se ha llegado a implantar, pero sí se diseñaron las líneas claves a seguir en caso de ponerlo en marcha. Así, se desarrolló un esquema con las funciones, procesos y procedimientos que compondrían la estructura del Sistema de Gestión de la Marca Territorio. Y, en base a esto, se definiría una unidad de gestión integral que se convertiría en la Oficina de la Marca. Un centro de excelencia en comunicación enfocado a identificar las funciones clave a desarrollar, los procesos necesarios para su cumplimiento y las herramientas de apoyo requeridas en cada procedimiento. Además, se encargaría de concentrar los recursos alrededor de cada una

de las funciones para adquirir una práctica especializada y experta que permita lograr la excelencia en la gestión de la marca en su conjunto.

La propuesta de un modelo flexible, que podría ser aplicado en diferentes niveles según los requisitos de los usuarios, está testada por la experiencia de FutureBrand como un modelo que funciona y que ya han llevado a la práctica en otros proyectos. Es una propuesta que se está constituyendo, en la actualidad, como mejor práctica y muestra de la creciente presencia de centros corporativos de comunicación con funciones similares en las grandes empresas.

Figura 18: Sistema de gestión. Círculo virtuoso de la marca.



A través del análisis 306° en un entorno competitivo, la planificación de objetivos, estrategias y tácticas y la implantación, creando materiales y contenidos ad hoc, facilitará que los públicos puedan interiorizar el valor de su marca gracias a la buena

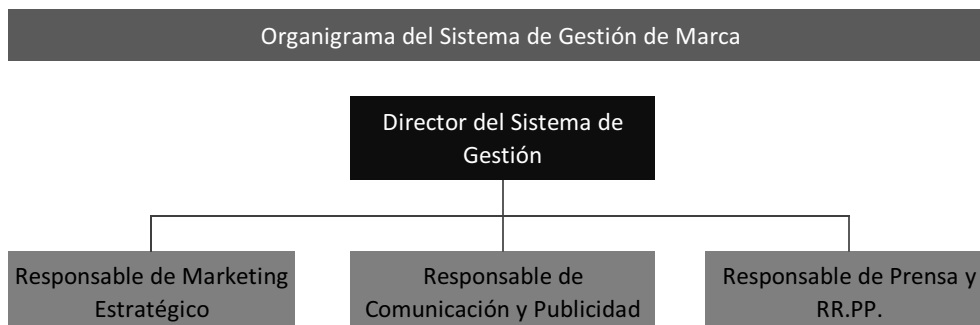


gestión de la misma. Imprescindible, llegados a este punto, la labor de monitorización y seguimiento para la mejora continua de los procesos, así como la correcta gestión presupuestaria, con ratios de eficiencia económica adecuados a las funciones, procesos y análisis comparativos (*benchmark*), y la gestión del conocimiento que, unida a las acciones de co-branding y co-marketing, completarían esa gestión integral del valor de la marca territorio y las relaciones con otras marcas para el desarrollo de actividades conjuntas de refuerzo y reposicionamiento.

Estas tareas requieren contar con un equipo profesional y especializado para asesorar y asumir responsabilidades, tanto en la planificación como en el seguimiento y la evaluación de resultados, que aseguren la mejora continua del proyecto.

El planteamiento de creación de la Oficina de la Marca también contemplaba una propuesta de organigrama inicial para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión, que sería el siguiente:

Figura 19: Organigrama propuesto para el sistema de gestión



Fuente: Futurebrand. McCann Worldgroup

4.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE CASOS

Partiendo del convencimiento de que la imagen de un territorio está estrechamente relacionada con la imagen que proyectan sus marcas líderes, y que son éstas las que mejor pueden apalancar la imagen de éxito y de prestigio de un determinado lugar, analizamos en el trabajo de campo a esas marcas, empresas e instituciones que constituyen un activo estratégico para el territorio (en este caso, la Comunidad Autónoma de Castilla y León) y que ejercen un efecto de arrastre sobre el resto del tejido empresarial. Además, consideramos que, en el posicionamiento de la marca territorio, debería potenciarse la unión de esfuerzos y el aprovechamiento de sinergias para crear modelos de colaboración público-privada, que integren también a referentes de la sociedad civil.

Las empresas líderes, fuertes y reconocidas, actuarán como embajadoras de la marca territorio para llegar a la opinión pública, y obtener así un reconocimiento y posicionamiento que mejore la reputación. Esta creación de valor compartido tiene que ver también con la responsabilidad social de las empresas e instituciones públicas, un activo clave que hemos tenido en cuenta a la hora de seleccionar a las empresas que forman parte de este estudio.

Previamente, y con el objetivo de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación (*Benchmark*), hemos estudiado las estrategias en materia de marca territorio llevadas a cabo por otras Comunidades Autónomas, para comprobar si son realmente marcas globales o se centran en sectores concretos como el turismo y la gastronomías, es decir, si se han desarrollado únicamente como marcas de destino.

4.4.1 Análisis de marca territorio en otras Comunidades Autónomas

Este estudio se basa en el análisis de diferentes variables asociadas a la comunicación de las marcas para determinar cuál sería el mejor modelo de gestión que debería adoptar y aplicar una marca territorio para cumplir sus objetivos y conseguir crear una identidad fuerte y sólida, que la diferencie del resto de las marcas existentes en el mercado global.

Para completar el análisis cualitativo de casos que sustentan este trabajo de campo y su metodología, hemos considerado relevante el conocer y explicar qué han hecho, en materia de marca territorio, las otras 16 Comunidades Autónomas españolas. Después de revisar cada uno de los casos, solo nos quedaremos, para usar como ejemplos ilustrativos de lo que aquí queremos demostrar, con las Comunidades que han creado un posicionamiento global que abarque una visión integral del territorio y que, por lo tanto, no se limiten a ser solo marcas de destino dirigidas a turistas y visitantes.

Las Comunidades Autónomas españolas son cada vez más conscientes de que la principal vía para seguir siendo competitivas es la diferenciación y, por ello, han ido desarrollando, con más o menos acierto, estrategias para la creación y consolidación de su marca territorio, aunque casi todas se han centrado exclusivamente en el turismo y la cultura como centro de su estrategia, olvidando la inclusión de otros sectores emergentes y de gran proyección en la Nueva Economía. Además, estas estrategias, al depender únicamente del sector público, en la mayoría de los casos, han sufrido diferentes modificaciones y paralizaciones debido a los cambios en los gobiernos y, en ocasiones, se han visto abocadas al fracaso o a su total desaparición. Teniendo en cuenta que para que una estrategia de posicionamiento de marca sea efectiva debe perdurar en

el tiempo y planificarse a medio/largo plazo, los cambios cíclicos que se producen en las Administraciones Públicas impiden la consolidación de aquellas marcas que están gestionadas únicamente por este sector.

Para este breve análisis hemos consultado, entre otras fuentes, el trabajo que realizaron dos profesores de la Universidad Pontificia de Salamanca¹²² y que se hizo publico en 2012. En ese proyecto se analizan las marcas de las siguientes Comunidades Autónomas: Asturias, Cantabria, Galicia, Aragón, Madrid, Castilla La Mancha, Navarra, Extremadura, Andalucía, Comunidad Valenciana, Euskadi, Cataluña, especialmente la marca Barcelona, Islas Canarias, Islas Baleares y Murcia. A esta muestra hemos añadido a La Rioja como referencia de posicionamiento global basada en su producto más reconocido. Además, hemos actualizado la información recogida en el estudio de la UPSA, con datos obtenidos en las páginas web corporativas de cada Comunidad Autónoma, ya que algunas marcas han sido modificadas - imagen o contenido - en los dos últimos años.



Marca Principado de Asturias

Esta región es pionera en España en la creación de Marca de Calidad. En 1994 pone en marcha el Club de Calidad "Casonas Asturianas", dirigido a pequeños hoteles situados en zona rural. Su apuesta se centra en el turismo y la gastronomía, siendo la naturaleza su principal activo y valor.

¹²² Alameda, David, y Fernández Blanco, Elena. 2012. Actas del IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna, diciembre.

El Principado de Asturias continuó impulsando la creación de otras Marcas de Calidad, "Mesas de Asturias" - Excelencia Gastronómica, dirigida a establecimientos de restauración, y "Aldeas" -, y Asturias Calidad Rural, dirigida a Casas de Aldea y a Apartamentos Rurales.

Sin embargo, en el afán por destacar la calidad de sus diversos activos y atraer a los turistas hacia cada uno de ellos, han diseñado un escenario plagado de numerosas marcas de calidad que, en algunos casos, llegan a solaparse y trabajar en diferentes direcciones. No se observa, por tanto, una arquitectura de marca planificada a largo plazo, sino sucesivos proyectos de marcas de valor, pero que aparentemente trabajan aisladas y sin anclaje en una marca paraguas perdurable en el tiempo.

En abril de 2011, en el marco de la Expo Universal de Shanghai, presentaron una nueva campaña, "Asturias, lo dice todo el mundo", que pretende comunicar una visión más globalizadora e integrada de activos como el turismo, la economía, el desarrollo empresarial, la cultura o la gastronomía, pero no podemos considerarla como una marca territorio, ya que es más bien un campaña de publicidad aislada, aunque es lo que la sitúa más cerca de este concepto. Su objetivo es internacionalizar la región, comunicar Asturias como una comunidad moderna, cosmopolita en economía, cultura y empresas. Estos nuevos valores implementados en la campaña conviven con los que han sustentado su imagen durante muchos años y que están relacionados con la cercanía, la naturalidad, los paisajes verdes y la gente acogedora y hospitalaria, valores que ya se representan en la marca Saborea Asturias y Asturias Paraíso Natural.



Cantabria

La estrategia de marca más relevante que ha realizado Cantabria es su campaña «Cantabria Infinita». Con esta marca publicitaria, acuñada en 2003 por el Gobierno bipartito PRC-PSOE, la comunidad autónoma quiso llegar a toda España y fuera de ella, englobando una oferta multiproducto de la Comunidad.

Según el estudio realizado por Alameda y Fernández (2012), la estrategia de comunicación de la marca Cantabria infinita está enfocada al marketing y diversifica sus mensajes en cinco ejes:

1. Cercanía nacional: trabaja en el concepto de “Cantabria, el destino turístico más cercano y accesible”. El objetivo es reposicionar con un mensaje de modernidad, un destino con un toque elitista, pero accesible.
2. Nacional secundario: destino amigo del Norte de España, con numerosas oportunidades para descubrir la España verde con productos y ofertas originales.
3. Internacional con buenas conexiones de transporte. El posicionamiento deseado es Naturaleza y cultura, a través de los productos de Turismo Rural, Picos de Europa, turismo cultural y de ciudad, y lujo.

4. Cantabria interior: redescubrir Cantabria y apoyar la economía de la Comunidad, intentando reforzar el mensaje de la diversidad y costes más bajos que otros destinos.
5. Proyección Internacional. Comunicación del posicionamiento naturaleza y cultura en el norte de España, a través de acciones y productos especializados, como ferias y acciones on-line.

Pero, en agosto de 2011, la llegada de un nuevo Gobierno supuso la supresión de este eslogan, que desapareció de su página web e incluso, del portal específico de la Consejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio que, hasta entonces, se encargaba de gestionarla. Solo se mantiene el enlace que lleva a la Dirección General de Turismo del Gobierno de Cantabria.

En ese portal se presenta, en 2013, la nueva campaña de Turismo¹²³, un proyecto que nace para promocionar las marcas y productos a través de una estrategia integrada y transmedia, cuyo fondo estratégico es el mismo que en anteriores campañas, pero radicalmente nuevo en la forma de relacionarse con el target, asumiendo un reto de innovación e integración de estrategias de contacto, herramientas de comunicación y mensajes. Basada en el marketing de experiencias, una campaña que combina acciones de publicidad convencional, marketing digital y movilidad, marketing de guerrilla, relaciones públicas, e-comunicación y marketing ferial, con estos objetivos:

¹²³ Ayán, Xurxo. 2014. ¿Un destino único?. Artículo publicado el 26 de junio de 2014 en el blog <http://alucenzadoabade.wordpress.com>, donde reproduce la sinopsis del proyecto tal como aparece reflejado en la web oficial de Turismo de Cantabria.

1. Consolidar el posicionamiento del destino Cantabria como un gran parque temático de emociones y experiencias.
2. Diferenciar la oferta de otros destinos multiexperiencia del norte España.
3. Conectar la marca Cantabria con la nueva realidad del target, un viajero que no consume destinos sino experiencias.
4. Liderar la innovación en marketing turístico en España.
5. Medirlo todo y en tiempo real.

Galicia



Galicia Calidade, es la primera marca que hizo referencia a esta Comunidad. Creada por la Consellería de Economía e Industria de la Xunta de Galicia en 1995, se ha convertido en una marca de referencia que reconoce el prestigio, la calidad y la confianza en todo lo que ofrece la región. Con esta marca se pretende representar la imagen global de la economía gallega, fruto de un planteamiento centrado en la calidad y en la diferenciación como claves para incrementar las posibilidades de las empresas y de los productos gallegos en el exterior.

Las empresas que se han ido adhiriendo a la marca Galicia Calidade¹²⁴ ven reconocido su esfuerzo de superación con el apoyo de promociones, campañas publicitarias, así como eventos, que los dan a conocer tanto a nivel nacional como internacional.

¹²⁴ Información sobre la marca Galicia Calidades y las empresas asociadas, consultada en el portal web <http://www.galiciacalidade.es/home>

Después de dos años de trabajo, en diciembre de 2010, Galicia presenta una nueva identidad turística en una campaña que gira alrededor del concepto Terra Íntima y que se promociona con el lema *¿Me guardas el secreto?*. Para crearla realizaron un estudio para descubrir cuáles eran los tópicos más extendidos en la comunidad, entre los que destacaron la hospitalidad, el mar o la gastronomía. Estos valores llevaron a identificar la marca como si fuera un secreto por descubrir y un lugar “evocador de emociones y sensaciones, envuelto en un aire de fantasía y misterio”¹²⁵.

El desarrollo gráfico se centra en el nombre de Galicia, escrito con tipografía inspirada en la de las Cantigas de Alfonso X y otros códices de la tradición galaico-portuguesa, destacando las referencias culturales de la región como los códices gaélicos y celtas, y los colores azules y verdes. Con esta nueva marca, Galicia unifica sus campañas turísticas, pero no se puede considerar una marca territorio global, es una marca destino.

En la actualidad, el Gobierno gallego¹²⁶ trabaja en una estrategia con horizonte 2014-2016 para relanzar la marca 'Galicia Calidade' con el planteamiento de que se convierta en "imagen global" de la economía gallega y en "un paraguas" de todos los productos y servicios en la comunidad con distinción de calidad, el valor de un sello conocido por el público dentro y fuera de Galicia "desde hace 20 años".

¹²⁵ Galicia guarda un secreto: su nueva imagen y campaña de marca. Artículo publicado en la web especializada Territorio y Marketing, el 14 de febrero de 2014, y consultado el 9 de Julio de 2014 <http://www.territorioymarketing.com/galicia-guarda-un-secreto-su-nueva-imagen-y-campana-de-marca>

¹²⁶ Artículo “La Xunta relanza 'Galicia Calidade' como "imagen global" de la economía gallega”, publicado por Europa Press, el 3 de julio de 2014. <http://www.20minutos.es/noticia/2184406/0/xunta-relanza-galicia-calidade-como-imagen-global-economia-gallega/#xtor=AD-15&xts=467263>



Aragón

Hasta agosto de 2012, Aragón no disponía de una marca propia, única y diferencial que identificara a la Comunidad con valores diferenciados del resto. Contaba tan solo con la marca “Turismo de Aragón” y, en ella, se apoyan una serie de submarcas como “Nieve de Aragón”, “Balnearios de Aragón” o “Siente Aragón”. Fue en 2012 cuando el Gobierno de Aragón presentó la nueva imagen turística de la Comunidad que se diferenciará de la institucional. Una empresa zaragozana fue la encargada de elaborar el nuevo logo tras ganar el concurso publico. A partir de ese momento, todas las campañas turísticas de la comunidad en el exterior y el interior llevarán ese logo.

El logo sintetiza en una sola letra la idea de Aragón¹²⁷. La *Á* acentuada condensa el principio y el final del nombre de la Comunidad. La marca estará presente en todas las campañas turísticas impulsadas por el Ejecutivo, por encima de cualquier otra. Al tratarse de una sola letra ofrece versatilidad y flexibilidad para adaptarse a cualquier tema, ya sean la nieve, el medio ambiente, o el patrimonio.

Esta marca está presente en las campañas turísticas, promociones de productos en el exterior, eventos deportivos o gastronómicos, pero no se utiliza para las declaraciones de carácter político, en las que se sigue apareciendo el logotipo institucional del Gobierno. Con ello se ha querido separar lo comercial y el márketing de lo institucional.

¹²⁷ Aragón presenta su nueva marca turística. Artículo publicado en www.brandemia.org, el 3 de septiembre de 2012.

La marca no cuenta con un portal web propio, sino que se aloja en el portal de Turismo de Aragón, donde convive con otras enseñas vinculadas al turismo, la cultura y la gastronomía, principalmente <http://www.turismodearagon.com/es>. Por lo tanto, tampoco podemos considerarla como una marca territorio tal y como venimos definiendo y analizando en este trabajo. Es una marca de destino enfocada al turismo y a los productos más típicos de la región.

Madrid



En el caso de la Comunidad de Madrid, las actuaciones desarrolladas en materia de marca se han realizado desde las dos principales administraciones. Por un lado, el ayuntamiento de la capital, y por otro, el gobierno de la Comunidad Autónoma. Podemos decir que no existe una única marca de referencia, sino más bien una marca dual, que abarca, por un lado, el mercado del turismo y el ocio, y por otro, el empresarial y de negocios.

Por parte del ayuntamiento, los proyectos de los últimos años están vinculados al desarrollo del potencial turístico y cultural de la ciudad, lo que la ha convertido en referente como destino turístico internacional. La marca Madrid ha ido habitualmente de la mano de la marca España en su actividad, considerando a la capital como un estilo de vida, un destino de negocios y “tourists friendly”, con el eslogan “Madrid. Un estilo de vida”, una campaña lanzada en 2011 para comunicar una nueva forma de entender y disfrutar la amplia oferta cultural, con sus museos, las zonas de compras, los nuevos

proyectos como Madrid Río, los espacios verdes, la gastronomía, la vida nocturna y la posibilidad de disfrutar la capital española ya sea en familia o con amigos.

Por parte del gobierno de la Comunidad de Madrid, la apuesta se centra más en reconocer la labor de las mejores empresas madrileñas a través de la marca de calidad Madrid Excelente, puesta en marcha en 2008, que reconoce el compromiso con la excelencia de los proyectos empresariales que trabajan por la innovación, la mejora constante, y la contribución activa al desarrollo económico y social de Madrid. Esta iniciativa planteó una estrategia de colaboración público-privada para la gestión de los servicios públicos en beneficio de los madrileños y de la sociedad en su conjunto, y con ese objetivo se creó un consejo de benefactores y expertos con organizaciones comprometidas con la excelencia y la calidad en gestión.

Además de estas dos marcas de referencia en el sector turístico y empresarial, en el año 2008, la presidenta de la Comunidad de Madrid, por entonces, Esperanza Aguirre, presentó la nueva imagen internacional *Madrid about you*, y la creación de una red de oficinas en el extranjero, en colaboración con la Cámara de Comercio de Madrid y la patronal madrileña CEIM, con el objetivo de promover la imagen internacional y atraer más inversión y más turistas a la región. La marca internacional *Madrid about you* se une para capitalizar inversiones y atraer al turismo exterior. En el caso de estas dos últimas marcas - Madrid Excelente y Madrid about you -, toda la línea comunicativa, apuntada en el trabajo de Alameda y Fernández (2012), es fundamentalmente informativa, con el objetivo de mostrar las excelencias de Madrid como centro de inversiones y negocios.



Castilla-La Mancha

En el año 2006, Castilla-La Mancha estrenó una imagen de marca para dar un impulso al sector turístico en el ámbito de la promoción y la comercialización, partiendo de una imagen que invita al viajero a explorar y sentir la diversidad de esta Comunidad.

El logo representa una mano cuya palma carmesí es un gran corazón y cuyos dedos recuerdan a las cinco provincias y los principales colores que evoca la región, que va acompañada del eslogan *Castilla-La Mancha. Descubre y siente*. Para crear esta marca se contó con el trabajo y la implicación de profesionales del diseño y la comunicación, de empresas de dentro y fuera de la region, del Instituto de Promoción Turística de Castilla-La Mancha y de la Administración regional¹²⁸.

El Plan estratégico de Turismo de Castilla-La Mancha 2010-2014 quiere posicionar la región como destino turístico de interior en el ámbito nacional e internacional, aumentando los visitantes, su gasto y estancia media, contribuyendo a fortalecer el sector empresarial turístico de Castilla-La Mancha, y su aportación a la economía regional. Junto a esta marca destino, coexisten otras como la del Instituto Quijote para la Promoción Turística, Artesana y Cultural, que alcanzó notoriedad en la conmemoración del “IV Aniversario del Quijote”, así como la marca de calidad “Artesanía de Castilla-La Mancha” y las “Escapadas Oh!”.

¹²⁸ "Castilla-La Mancha, Descubre y Siente", un nuevo slogan para la nueva marca turística. Publicado el 29 de septiembre de 2006 en el portal www.castillalamancha.es

La estrategia de la marca se basa en la utilización de imágenes representativas de la región (vino, artesanía, molinos, gastronomía) y asociadas al eslogan *Descubre y siente*. Un posicionamiento de la marca Castilla La Mancha en el plano de la imagen y disfrute visual como principal atractivo.

Las acciones de promoción y creación de nuevas marcas que se han producido en los años sucesivos han estado ligadas a productos autóctonos de la Comunidad, especialmente el aceite de oliva y el vino, por lo tanto, tampoco podemos calificarla como una marca territorio capaz de identificar y proyectar todos los activos de la región.



Navarra

Navarra también creó una marca turística, *Reyno de Navarra, tierra de diversidad*, en 2003, y la actualizó en 2013¹²⁹, dándole más peso a la tipografía frente al símbolo, para darle un mayor equilibrio, potenciar la palabra Navarra y una identidad visual versátil, potente y reconocible. A través de esta imagen la Comunidad se presenta como un destino turístico que ofrece una amplia gama de opciones en turismo de interior.

Además de la revisión de la marca en los distintos idiomas, se llevó a cabo una actualización del manual de marca para garantizar que los elementos visuales que conforman la identidad de la marca turística (logotipo, colores, tipografía y estilo fotográfico) se apliquen de forma correcta y coherente en todos los mensajes.

¹²⁹ Reyno de Navarra actualiza su marca turística. Publicado el 28 de octubre de 2013, en el portal www.turismo.navarra.es

Junto al turismo, la gastronomía es el otro gran activo por el que apuesta esta Comunidad Autónoma, así, siguiendo la línea de la marca destino, crearon la enseña Reyno Gourmet, en el marco de la campaña “El valor de lo auténtico”, para promocionar los productos de la tierra y la industria agroalimentaria.

Sin embargo, la marca que le aporta más relevancia y repercusión internacional a Navarra son, sin duda, los San Fermín. Una fiesta de interés turístico internacional que, cada año, en el mes de julio, sitúa a esta Comunidad en el mapa nacional e internacional. Una vez más nos encontramos ante estrategias de marca dirigidas a un público específico, los visitantes y turistas, una promoción de destino que se aleja del posicionamiento propio de una marca territorio global.



Extremadura

Extremadura es una de las Comunidades autónomas que ha creado una marca territorio global, con una estrategia 360°, que pretende mostrar su hecho diferenciador con respecto a otros territorios. El proceso se inició en 2006 y se concibió como una de las estrategias más importantes para la Comunidad, lo cual implicaba no sólo crear un nombre y un símbolo, sino que tenía que ser el sello de identidad de Extremadura. Una imagen que no sólo englobase la riqueza de sus pueblos y sus gentes, sino que debía contener aquellos intangibles y emocionales que son la esencia de la región.

Marca Extremadura¹³⁰ es concebida desde sus inicios como un proyecto de todos los extremeños, en el que la sociedad civil ostenta el máximo protagonismo y constituye el testimonio de la actual Extremadura. El objetivo es hacerles partícipes e implicarles en el proceso de construcción de Marca Extremadura, una marca cercana, humana y global, capaz de establecer vínculos entre ésta y todos los extremeños.

A partir del eje de comunicación, *Todos somos Marca Extremadura*, ciudadanos extremeños reflexionan sobre el significado de una marca para Extremadura, que englobe el saber y el buen hacer de Extremadura y de los extremeños, que permita conocer y reconocer a sus ciudadanos y que actúe como factor de integración global, sumando las voluntades de todos.

Todos somos Marca Extremadura es la suma de todos y cada uno de los extremeños: el estilo de vida, costumbres, tradiciones, potencialidades, aspiraciones, forma de entender la vida, el ocio, los negocios, el trabajo... todas las cosas por las que se vive y se dedica tiempo. Ese tiempo por las cosas por las que vivimos que fue el hilo conductor del programa marca Extremadura y que compartía los principios del movimiento internacional emergente, Movimiento Slow. Además la campaña estaba integrada en el microsite <http://www.cosasporlasquevivimos.com>, con novedosas acciones como un concurso de ideas denominado “Ayúdanos a construir Marca Extremadura”, que se realizó entre alumnos de colegios de Extremadura y en el que los participantes exponían sus ideas acerca de marca Extremadura.

¹³⁰ Marca Extremadura, ¿qué somos? <http://todosomosextrmadura.blogspot.com.es/> Artículo publicado el 19 de noviembre de 2008.

Para que la campaña marca Extremadura tuviera más repercusión a nivel nacional, se invitó a cinco destacados extremeños para ser los protagonistas del spot, bajo el lema "Somos Extremadura": José Manuel Calderón (jugador de la NBA), Raquel Sanchez Silva (presentadora), Alberto Amarilla (actor), Jesús Sanchez Adalid (sacerdote y escritor) y Berta Colado (presentadora) dieron voz a todos los extremeños explicando cómo la región a tenido un gran significado en sus vidas.

Esta campaña se mantiene hasta 2010 pero, en la actualidad, con el cambio de gobierno y las consecuencias de la crisis, la estrategia marca Extremadura ha quedado relegada y, tan solo se mantiene en las redes sociales. De hecho, la web www.marcaextremadura.es, donde se explicaba toda la estrategia y las acciones, ya no se encuentra operativa. Lo que sí hemos encontrado es el blog *Todos Somos Extremadura*, pero con pocas actualizaciones y contenidos.

Sin duda, este es un ejemplo de la dificultad que encuentran estas estrategias de marca si no se apoyan en el sector productivo y en la sociedad civil para capitalizar todo su valor y posicionar un territorio en base a las ventajas competitivas de la calidad, la confianza y la innovación.

Andalucía



Estamos ante un claro ejemplo de marca destino, aunque han aplicado una estrategia de marca global para unificar la oferta turística y dirigirse a sus publicos como una Comunidad que ofrece multiples posibilidades a los turistas y visitantes. Hasta el año 1998, la imagen estaba centrada en las provincias, Sevilla, Granada, Córdoba, Costa del

Sol, Costa de la Luz, entre otras, fueron durante muchos años las marcas que proyectaban al exterior la imagen de Andalucía.

A partir del 98, la política de comunicación del gobierno andaluz dará un giro con un nuevo enfoque para Andalucía. Las campañas publicitarias de contenido turístico se centrarán en construir una identidad territorial. Promovida desde las Administraciones Públicas, la imagen de marca Andalucía pretende reforzar la oferta turística de la Comunidad para promocionar e impulsar la contratación de servicios y productos del destino atrayendo a mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros.

Se lanza la campaña "Andalucía solo hay una" con un marcado carácter andaluz, que pretende aprovechar todas las ventajas que tiene cada uno de los distintos destinos que hay en Andalucía. El objetivo es aprovechar sinergias, sobre todo haciendo hincapié en otros destinos de interior, con un amplio componente cultural, histórico y de patrimonio, para comunicar que Andalucía puede ofrecer mucho más que un plan de sol y playa.

En 2006, Andalucía, promovió el lanzamiento, al mercado internacional, de una campaña publicitaria bajo el eslogan *Smail! You are in Andalucía!*. Ésta seguía la misma línea estratégica de actuación que la campaña *Smail! You are in Spain!* y comunicaba únicamente la marca Andalucía como destino turístico.

También en 2006, y es la que sigue vigente, se crea la campaña "Andalucía te quiere"¹³¹, en la que se muestran las múltiples posibilidades de ocio en Andalucía

¹³¹ Martínez Pastor, Esther, y Nicolás Ojeda, Miguel Ángel. La construcción de la imagen de marca Andalucía como destino turístico. 2013. Cuadernos de Turismo, nº 32; pp. 207-228.

intentando evitar los tópicos que normalmente se asocian con el sur de España. El eje de comunicación principal se fundamenta en reforzar la marca de Andalucía y en la oferta turística centrados en: “sol y playa”, “interior o medioambiental” e “histórico-cultural”. Además, la campaña añade un spot de concienciación dirigido al propio consumidor andaluz a quien invita a viajar por Andalucía en cualquier época del año, eliminando así la estacionalidad de la oferta. Por ello, la campaña va dirigida a tres grandes públicos distintos: al sector turístico, al turista nacional y al local.

La marca Andalucía es una de las marcas destino más potentes del territorio español y mantiene la imagen de su logo - el nombre en colores - al que le van añadiendo esloganes de acuerdo a las diferentes campañas que desarrollan para promocionar, no solo los destinos turísticos sino también sus productos típicos, especialmente el aceite de oliva y el jamón ibérico.

Comunidad Valenciana



Como explican en su estudio Alameda y Fernández (2012), la Comunidad Valenciana se ha centrado, desde 1996, en el turismo como prioridad en sus actuaciones de marca territorio y de su estrategia de comunicación.

El objetivo la Comunidad Valenciana, a través de su Plan Estratégico Global de Turismo, es convertir al territorio en un referente, a nivel nacional e internacional, en materia de turismo. Por ello, todas las campañas publicitarias y de promoción

impulsadas desde el ámbito institucional se han orientado a la consolidación de la Comunidad como un destino de tendencia en el que confluyen, además del producto estrella sol y playa, tradición y vanguardias. De hecho, la marca territorio se construye sobre una pluralidad de ofertas: productos consolidados (sol y playa, turismo náutico, destinos urbanos, grandes eventos, turismo rural-experencial), productos en desarrollo (patrimonio natural, producto gastronómico, golf, ofertas culturales, turismo de salud y bienestar, turismo deportivo, cruceros, turismo activo y turismo idiomático) y productos emergentes (enoturismo, turismo cinematográfico y turismo de lujo).

Toda esta variedad de productos y servicios que ofrece la Comunidad Valenciana se plasma en una imagen dinámica y variada, asociada a un claro mensaje: “Comunitat Valenciana. Te doy todo”. Esta campaña, que comenzó en 2008, pretende incidir en la atracción del turismo nacional, especialmente en aquellos destinos de interés como los turistas de Madrid, Castilla-La Mancha, Castilla y León, País Vasco y Navarra, Cataluña, así como las comunidades limítrofes y la propia Comunidad.

La última campaña publicitaria que ha realizado la marca Comunidad Valenciana bajo el lema *Vacacionismo*, invita a los visitantes a descubrir y disfrutar de las experiencias y sensaciones que encontrarán a lo largo de su geografía, variedad de ofertas, diversidad cultural y un clima privilegiado. Es una campaña de promoción que utiliza un lenguaje más emocional, basado en experiencias de otros viajeros, cuyo objetivo es posicionar en la mente del consumidor el destino Comunidad Valenciana como lugar idóneo para pasar unos días de vacaciones con amigos, en familia o en solitario.

Una vez más comprobamos que la marca destino predomina sobre la marca global de una Comunidad que destaca como principal activo el turismo y la gastronomía.

País Vasco



La marca territorio Euskadi está en pleno proceso de implantación. Desde el Gobierno vasco se ha querido cambiar la percepción que en España y en el resto del mundo se tiene de esta Comunidad autónoma debido al terrorismo y la violencia callejera. Así, en 2013, se pone en marcha la estrategia Basque Country, que incluye diversas actuaciones de internacionalización. Con ella quieren contribuir a la desaparición del estigma del terrorismo para recuperar la imagen de una Euskadi amigable y acogedora.

En la presentación de Basque Country, en junio de 2013, el lehendakari, Iñigo Urkullu, se refería a los objetivos de la estrategia en estos términos: "Tenemos que ganar notoriedad. Tenemos que dar a conocer nuestros valores. Tenemos que generar interés para atraer inversiones, turismo, centros de decisión"¹³²

Como suele ocurrir en la práctica totalidad de los casos, la gestión de las marcas territorio y turísticas están muy ligadas a las políticas públicas, por lo que están sometidas a frecuentes cambios de rumbo que, lejos de contribuir a mejorar la percepción que los diferentes públicos puedan tener de un determinado territorio, incrementa la confusión y la proliferación de enseñas o campañas sin conexión entre sí.

¹³² Euskadi lanza la marca "Basque Country" para impulsar su presencia exterior. El País. Noticia publicada el 25 de junio de 2013. Consultado el 10 de Julio de 2014.

El caso de Euskadi también ha sufrido estos cambios de gobierno y, entre otros giros en la imagen de marca, encontramos que, en 2008, *Euskadi Made in* se convertía en la nueva marca turística en sustitución a *Euskadi con mucho gusto*. La tipografía seguía siendo la misma conjugando los colores verde y rojo. Más tarde, este lema se convertiría, con la llegada del gobierno nacionalista de PNV, en *Euskadi, saboréala*, más centrada en el sector turístico y gastronómico.

Bajo esa nueva imagen se establece una arquitectura de marcas con Euskadi Touring, Cocina Vasca, Euskadi Meetings y Euskadi City. A estas hay que añadir la marca Euskadi Emprende¹³³, que nace con la voluntad de atender y respetar la identidad y las necesidades de todos aquellos que lo integran, apostando por nuevos proyectos.

La marca Basque Country es la que actualmente se utiliza para las comunicaciones emitidas desde el gobierno vasco. Aunque nació con vocación global, enfocada a atraer inversiones, potenciar el emprendimiento, la I+D+I y el crecimiento económico, de momento, aparece en el portal de turismo y se centra especialmente en ese sector y en el gastronómico y cultural.



Cataluña

En esta Comunidad Autónoma hay que distinguir dos estrategias de marca diferenciadas y con resultados distintos. Por un lado, está la marca Catalunya, liderada por la Generalitat y orientada especialmente al turismo, y por otro, la marca Barcelona,

¹³³ Marca Euskadi Emprende. www.euskadiemprende.net

impulsada por el ayuntamiento de la ciudad, con un enfoque global y un modelo de gestión diferente al de las marcas territorio que hemos analizado hasta ahora.

La marca Catalunya se enmarca dentro del Plan de Marketing Turístico de Cataluña 2013-2015¹³⁴, y su objetivo prioritario es conseguir una marca Catalunya más poderosa y un turismo más rentable. Además, el Plan Estratégico de Turismo de Cataluña 2013-2016¹³⁵ es el reflejo de cómo quiere presentarse y venderse Cataluña al mundo. El plan señala una nueva manera de trabajar y de hacer promoción turística, con productos diseñados según las exigencias y requerimientos de los mercados, con una colaboración público-privada más estrecha y con fórmulas innovadoras y al mismo tiempo rentables.

En su comunicación apuestan por los medios online para hacer más viral y expansiva su propuesta, así crean *Catalunya Experience*, un concepto bajo el cual la Agencia Catalana de Turismo se presenta en las redes sociales. El objetivo es que se convierta en un punto de encuentro entre los catalanes, para compartir los conocimientos y convertirse en prescriptores del destino, y los visitantes, que pueden explicar las experiencias vividas durante su viaje a Cataluña. Una plataforma innovadora para dar a conocer las acciones de promoción turística de destino.

La Agencia Catalana de Turismo empezó a apostar por esta iniciativa en el año 2009, y desde entonces, ha sumado y fidelizado a numerosos seguidores con los cuales interactúa permanentemente mediante todos los canales a su alcance: facebook, twitter, Instagram, Youtube y Flickr.

¹³⁴ Estrategia de Turismo 2020. Plan de Marketing Turístico de Cataluña 2013-2015, publicado en el portal www.gencat.cat, el 12 de febrero de 2014.

¹³⁵ El Gobierno catalán aprueba el Plan Estratégico de Turismo de Cataluña 2013-2016. Publicado el 4 de junio de 2013 en www.act.cat.

Merece especial atención la otra gran marca que tiene Cataluña: la marca Barcelona. Según la consultora Saffron¹³⁶, especializada en branding urbano, la capital catalana es la sexta ciudad del mundo (en un ranking de 25), con una marca más poderosa, capacidad de atracción y transmisión de valores. La lista la encabezan, Los Ángeles, New York, Londres, Paris, Seúl, Barcelona y Rio de Janeiro; cierran la clasificación Milán y Berlín, consecutivamente.

La marca Barcelona tiene gran potencia internacional y se asocia al éxito, la innovación, el talento, la creatividad y a una posición de vanguardia. Al prestigio de la marca Barcelona han contribuido factores muy diversos como la aportación del “Barça”, la proyección aportada por Gaudí y la Sagrada Familia o la existencia de grandes marcas que se asocian a la ciudad como Custo, Mango, Desigual o Tous. A esto hay que sumarle la proyección internacional que le dio la película “Vicky Cristina Barcelona”, dirigida por Woody Allen, y cuya protagonista, Penélope Cruz, ganó un Oscar, lo que ha contribuido a acrecentar el peso internacional de la capital catalana.

Para gestionar el gran potencial de la marca Barcelona, en enero de 2014, la Comisión de Presidencia de la Generalitat aprueba la creación de una agencia, bajo la fórmula de consorcio publico-privado, que aglutina instituciones y organismos públicos y privados, entre ellos la Feria de Barcelona, a través del cual, pretende canalizar el esfuerzo que ya se está realizando para atraer inversión y desarrollo y promocionar a la ciudad en clave económica y empresarial.

¹³⁶ From Milan to Mecca: the world's most powerful city brands revealed. Publicado el 20 de mayo de 2014 en www.theguardian.com. Consultado el 11 de Julio de 2014.

En esta iniciativa participa activamente Barcelona Global, una asociación privada, independiente y sin ánimo de lucro, constituida al amparo de la Ley 4/2008 de 24 de abril, que se configura como una plataforma ciudadana de pensamiento y acción, formada por personas y empresas a quienes les importa Barcelona y su futuro. La misión de la asociación es contribuir activamente a hacer de Barcelona una de las ciudades más atractivas del mundo para atraer y desarrollar talento y actividad económica. El Lobby empresarial Barcelona Global se encarga de movilizar a empresarios y ejecutivos que viven en otras ciudades del mundo para que colaboren en la difusión y reconocimiento de Barcelona nivel mundial.

Hay que destacar que cuentan también con un Consejo de Diplomacia Pública de Cataluña¹³⁷ (DIPLOCAT), un consorcio público-privado diseñado para fomentar el diálogo y construir relaciones de confianza entre los ciudadanos de Cataluña y el resto del mundo. Su objetivo es contribuir en los debates sobre los principales retos globales y promover la implicación activa de la sociedad catalana en un intercambio de ideas y buenas prácticas en sectores clave como la gobernanza, la empresa, la cultura o la educación, para promover un mundo más sostenible, democrático, pacífico y justo.

El Consejo utiliza los instrumentos de la diplomacia pública dirigiéndose a audiencias nacionales e internacionales, a través de la red y en persona, para propiciar intercambios sobre asuntos de interés local y global, organizando visitas de trabajo, actos académicos, promoviendo los contactos empresariales y favoreciendo la capacitación en relaciones internacionales. Sin duda, este organismo público-privado también favorece y contribuye a la expansión y reconocimiento de la marca Cataluña.

¹³⁷ Consejo de Diplomacia Pública de Cataluña. <http://www.diplocat.cat/es/>



Islas Canarias y Baleares

Marcas turísticas por excelencia, las Islas Canarias y las Baleares se posicionan como destinos de referencia europeo e internacional alrededor de una variada propuesta de ocio y a una amplia oferta de alojamiento.

Canarias se centra más en su potencial de diversidad natural y patrimonial repartido entre sus siete islas, peculiares por su origen volcánico y sus playas: El Hierro, La Palma, La Gomera, Tenerife, Gran Canaria, Fuerteventura y Lanzarote. Bajo la marca turística “Islas Canarias” se aglutina toda su oferta turística natural, patrimonial y cultural. El Gobierno canario puso en marcha, en 2008, la campaña “Islas Canarias, te la mereces” y, dos años más tarde, “Islas canarias, yo me quedo”, para seguir potenciando el principal valor del territorio: el turismo.

En el caso de las Islas Baleares, el posicionamiento es similar, se centra en seguir consolidándose como uno de los destinos turísticos españoles con mayor proyección internacional, con una amplia oferta de ocio y entretenimiento que complementa con su riqueza natural y patrimonial en sus diferentes islas: Mallorca, Menorca, Ibiza y Formentera, que ofrecen múltiples opciones en sus playas, actividades de ocio y deporte, cultura, artesanía, gastronomía, naturaleza, alojamiento. Cada una de las islas tiene una estrategia de promoción y comunicación propia, de hecho, en 2001¹³⁸, el gobierno balear quiso crear una marca única que englobase a todas las islas, pero la

¹³⁸ Baleares no presentará una marca turística única. Publicado en www.hosteltur.com, el 30 de noviembre de 2001. Consultado el 10 de Julio de 2014.

presión del sector privado hizo que desistieran en esa idea y dotaran de identidad propia a cada uno de los destinos.

Para promocionar la marca Islas Baleares ha contado con grandes embajadores como el tenista Rafael Nadal, y, por supuesto, el que una de sus islas, Palma de Mallorca, sea elegida cada año por los Reyes de España para pasar sus vacaciones.

Murcia



El posicionamiento de marca de la Región de Murcia, al igual que la mayoría de las Comunidades Autónomas, es también la promoción turística. El objetivo de su estrategia es aumentar la visibilidad de esta Comunidad uniprovincial y captar visitantes tanto del territorio nacional como de procedencia extranjera. Comenzaron con un proyecto, en 2009, bajo el lema *Región de Murcia no-typical*¹³⁹, un intento de internacionalizar la marca y dotarla de un significado diferenciador dentro de las regiones españolas, pero que causó mucha controversia y cierto rechazo por parte de los murcianos, porque consideraban que no apostaba por ningún valor de la región, sino que estaba basado en un concepto muy genérico.

Manteniendo una línea continuista, y sin deshacerse por completo de la propuesta inicial, en 2012, el Gobierno de Murcia planteó una estrategia de rebranding y un

¹³⁹ Murcia presenta una nueva marca turística. Publicado en www.brandemia.org, el 11 de enero de 2012.

cambio de posicionamiento con la imagen *Destino Región de Murcia*. El objetivo era crear una marca más flexible, que permitiera comunicar la oferta de ocio y cultural de la región. Para ello crearon una nueva identidad basada en las diferentes propuestas que ofrece Murcia, con cinco nuevos territorios de marca: ‘Destino disfrutar’, ‘Destino descubrir’, ‘Destino diversión’, ‘Destino relax’ y ‘Destino aprender’.

Una vez más estamos ante una estrategia de promoción de marca destino que no incluye a otros sectores o elementos distintivos del territorio más allá del turismo, la cultura, la gastronomía y el ocio.

La Rioja



El objetivo que se marca el gobierno de La Rioja es posicionar a esta pequeña Comunidad Autónoma como un destino turístico de calidad. Para conseguirlo emplearon uno de sus principales activos: la denominación de origen del vino Rioja, una de las regiones vitivinícolas más famosas del mundo. Además del vino, también apuestan por el idioma, presentando a la región como el lugar donde se originó el castellano; las tapas, presentadas como un gran parque temático; y, los dinosaurios, como atractivo que diferencia al territorio de sus más próximos competidores.

De ahí nace la marca *Rioja. La tierra con nombre de vino*. Una apuesta por el turismo enológico que se basa en nuevas experiencias sensoriales y emociones utilizando códigos cinematográficos para contar historias con el vino como hilo conductor y con familias y parejas como protagonistas. Ese será su target principal. Con esos

ingredientes crearon su propia película, un corto que narraba tres historias, conectando así con la parte emocional de su público y convirtiendo a un destino en una experiencia.

Una propuesta original y diferente que se apoyó en los medios sociales para generar expectación y conseguir la implicación de los visitantes. No obstante, no deja de ser una marca destino, aunque su repercusión ha favorecido a su principal industria, la vitivinícola, y ha colocado en el mapa a esta región española.

No hay duda de que el vino es uno de los mayores activos de este territorio, pero su patrimonio natural también les aporta grandes ventajas. Por ello, en 2008, la Consejería de Turismo, Medio Ambiente y Política Territorial, puso en marcha la marca “La Rioja. Reserva de la Biosfera”, para fomentar la responsabilidad social en las empresas riojanas y apoyar la promoción de productos y servicios que apuesten por la sostenibilidad en el ámbito municipal, humano y empresarial.

La distinción Reserva de la Biosfera fue concedida por la UNESCO para dar más visibilidad a los productos y servicios de los valles riojanos del Leza, Jubera, Cidacos y Alhama. Para poder adscribirse a esta marca y usarla, las empresas deben cumplir con los requisitos de disminución de los residuos, reducción del consumo de materias primas y energías, aumento de la cualificación de sus trabajadores, conciliación de la vida laboral y familiar, y con otros aspectos incluidos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

4.4.2 Análisis de las marcas renombradas de Castilla y León

La evaluación de las empresas líderes de Castilla y León nos permitirá conocer cuál es la influencia que éstas tienen en la construcción de la marca territorio y su vinculación con la innovación, la creatividad y el carácter emprendedor, más allá del turismo y la gastronomía como fuente principal de reconocimiento de la Comunidad.

Partimos de la convicción de que las organizaciones públicas, como impulsoras de proyectos de tanto alcance como la creación de una marca global para un territorio, tienen que ir de la mano y trabajar conjuntamente con las empresas y el sector productivo para lograr la máxima difusión de la marca y la mayor identificación posible por parte de la sociedad a la que representan o en la que operan.

Los valores sobre los que se sustentan las marcas renombradas de la Comunidad Autónoma hacen más patente una realidad que ya existe, pero que no se conoce lo suficiente. Y esa identificación y reconocimiento es clave para lograr una posición destacada en un mercado global que aporte bienestar y ventajas competitivas para todos sus habitantes. Para lograrlo será necesario que seamos capaces de proyectar una imagen sólida, diferenciada, potente y coherente, una marca caracterizada por valores positivos, distintivos y apreciados dentro y fuera del territorio.

Construir una marca creíble y duradera requiere un esfuerzo de todos, durante un tiempo prolongado, para generar confianza y avanzar en la buena dirección. Por supuesto, también requiere un gran esfuerzo en la comunicación - también a nivel interno - para explicar qué se está haciendo bien, qué beneficios y ventajas puede aportar la

Comunidad a los diferentes grupos de interés y cómo potenciar sus principales activos para hacerlos más visibles a nivel nacional e internacional. En esta apuesta, las empresas líderes en su actividad, juegan un papel crucial, ya que a través de ellas y de sus proyectos y de su comunicación se establece una relación directa y fuerte con la marca del territorio, que se ve reflejada en el éxito de esas empresas sólidas y la dotan de credibilidad y fiabilidad.

A través de este análisis queremos dar a conocer la excelencia que, en múltiples aspectos y sectores, caracteriza a una Comunidad Autónoma avanzada y moderna, pero que, a menudo, permanecen ocultos detrás de estereotipos, fuertemente anclados en el imaginario colectivo, pero que ya no sirven para proyectar una imagen fiel de la realidad actual de Castilla y León.

Grupo Matarromera

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

La Bodega Matarromera fue la primera del elenco de bodegas que ahora componen el Grupo. Se empezó a construir en 1988, aunque no fue hasta 1994 cuando se lanzó al mercado la primera añada. Por tanto, podemos decir que Matarromera no es una marca o un vino tan antiguo como puede pensarse. En su primer concurso internacional, Matarromera obtuvo la Gran Medalla de Oro (año 1995), motivo por el cual fue nombrado “Mejor vino del mundo”, lo cual supuso un espaldarazo imprescindible para la marca. Eso se tradujo en una serie de impactos mediáticos impagables.

Después se fueron creando otras bodegas hasta completar el Grupo. En 1998 se construyó Bodega Valdelosfrailes, en la Denominación de Origen Cigales, donde la familia de Carlos Moro tenía viñedos desde hacía más de un siglo. También se construyeron otras dos bodegas en Ribera del Duero: Rentó, la más pequeña de todas, en el año 2000, en Olivares de Duero (en la casa familiar de Carlos y sus antepasados), y EMINA, actual sede corporativa del Grupo, que se terminó de construir en 2006.

En 2007 se construyó la bodega Emina de Rueda (en Medina del Campo, Valladolid) donde se elaboran los vinos blancos, y se compró Bodega Cyan, en la localidad zamorana de Toro (la única que no se levantó desde cero, sino que se compró).

Posteriormente se inició la comercialización del vino sin alcohol, Eminasin y Eminazero (en 2009-2011) y los cosméticos ESDOR (2012).

¿Cómo se gestiona tantas marcas distintas para que tengan una identidad única? Su director de comunicación, Remi Sanz, nos explica que no es sencillo, pero que para ello, cada marca tiene su pequeña idiosincrasia y su sello, así:

- Matarromera representa la tradición, la excelencia, la cultura de vino.
- Emina es un concepto más moderno y vanguardista. Es la primera bodega sostenible de España y elabora un vino más abierto a más mercados y públicos.
- Valdelosfrailes es bastante desconocida. Construir una marca así es complicado puesto que la región de la que procede tampoco ayuda, ya que es una denominación poco conocida, la de Cigales. No obstante, lleva a gala estar bajo el paraguas de Matarromera, lo cual le confiere ya de por sí unas señas de identidad similares. Lo mismo pasa con Cyan, concebido como “el vino de Matarromera en la DO Toro”.

Valores de la marca, gestión y públicos

La misión principal del Grupo Matarromera es la de convertirse en un grupo integrado de producción y comercialización de bienes y servicios de máxima calidad. Esta meta les ha situado en el mercado como marca de referencia global en el panorama nacional e internacional.

Sin olvidar sus orígenes, han logrado dar el máximo apoyo al desarrollo económico y social en su territorio, nutriéndose de su historia para maximizar la satisfacción de sus clientes cada día mediante productos y servicios de calidad.

Este Grupo integrado, diversificado y coordinado, aprovecha al máximo todas sus respectivas sinergias, consiguiendo la máxima interrelación de sus estructuras, ya que lo consideran imprescindible para afrontar el futuro como una entidad vertebrada, que facilite la adaptación a nuevos retos.

Matarromera, con Carlos Moro al frente, ha hecho una apuesta ambiciosa en su política de internacionalización, lo que les ha llevado a abrir nuevas filiales internacionales como Matarromera USA y Matarromera China, que sirven de plataforma de ampliación y consolidación exterior, con presencia en más de 80 países de todo el mundo.

La aplicación de las últimas tecnologías a sus productos y servicios en aras de la excelencia es otro de sus valores principales, al entender la importancia que suponen los actuales sistemas de información y comunicación al servicio de los retos de la sociedad actual. En este sentido, una comunicación interna y externa eficaz, son claves para Grupo Matarromera.

La calidad en sus productos y servicios es otro gran valor que se basa en el esmero, la dedicación y la excelencia aplicada al trabajo diario para continuar en puestos de liderazgo a nivel mundial, tanto en el campo de la tecnología como en el de la enología derivada de la elaboración de los mejores vinos de cada Denominación de Origen.

Actualmente, son líderes en la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) de su sector. Dedicán un 30% de la facturación anual a este respecto y desarrollan más de 20 proyectos diferentes. El Enoturismo es una línea de negocio vital para el desarrollo, la

potenciación y la mejora de la compañía. Así como la apuesta por el crecimiento humano, personal y profesional de todas las personas que integran Grupo Matarromera.

Proyectos que reflejan los valores de marca

En proyectos de I+D+i, como uno de sus valores clave, son líderes. Desde el año 2005 han invertido más de 35 millones de euros en más de 60 proyectos de investigación diferentes. Teniendo en cuenta que el grupo ha facturado 18 millones de euros, en 2012 y 2013 (siendo su record histórico de facturación), podemos confirmar la importancia que se le ha dado a la investigación en la Compañía. Se ha estado invirtiendo año a año el 30% de la facturación anual de la empresa en I+D+i, lo cual supone un valor añadido evidente y un factor diferencial con respecto al 99,9% de las bodegas de todo el mundo.

Para los proyectos de I+D+i, cuentan con un departamento formado por un grupo de profesionales dedicados en exclusiva a esta actividad. Todos los proyectos se engloban en las siguientes líneas de investigación: trazabilidad alimentaria y comercial; extracción de polifenoles y otras moléculas orgánicas: producción de ingredientes naturales; automatización y mejora de procesos (embotellado, recepción de uva, etc...); deconstrucción molecular y diseño de vino sin alcohol; área de biotecnología y biomédica: minimización de compuestos tóxicos en vino y potenciación de compuestos beneficiosos; Matarromera Sostenible - Planeta Tierra, un estudio de la biomasa lignocelulósica residual de la Bodega Emina para su posterior aprovechamiento, transformación y obtención de energía térmica, que es utilizada en calentamiento del agua de proceso de la bodega; investigación agronómica, ensayos con diferentes

variedades de vid y olivo, caracterización edafoclimáticas (suelos, climatología, etc...); desarrollo y mejora de aceites de oliva de calidad en climas extremos; complementos alimenticios con efectos beneficiosos para la salud; cosméticos funcionales de alta gama; y, aplicación de moléculas orgánicas a la mejora de la salud humana.

Uno de los proyectos que Matarromera ha desarrollado en 2014, con un marcado componente solidario y en colaboración con uno de los medios de comunicación más relevantes de la Comunidad, El Norte de Castilla, ha significado la conjunción de tres elementos distintivos de la ‘marca Castilla y León’ con el objetivo de generar una corriente de solidaridad: vino, poesía y arte. ‘Castilla y León es vino, arte y cultura¹⁴⁰’, uniendo a nueve pintores y a otros tantos poetas de cada una de las provincias de la región, de cuyo espíritu creativo ha salido el diseño de las etiquetas de una edición limitada de 900 botellas de vino. Todas las botellas se han puesto a la venta con el propósito de conseguir 18.000 euros que se destinarán a las delegaciones del Banco de Alimentos y Cruz Roja en Castilla y León.

Una iniciativa solidaria que une el arte, la cultura y el vino e implica al sector empresarial para dar mayor relevancia y notoriedad al trabajo de 18 artistas que se verá reflejado en todas las provincias de la Comunidad.

En septiembre de 2014, la Bodega Matarromera¹⁴¹ ha sido reconocida por la publicación americana especializada Wine&Spirits como uno de los 100 proyectos vitícolas más relevantes del mundo.

¹⁴⁰ Bombín, Jesús. Vino, pintura y poesía con aire solidario. Publicado en El norte de Castilla, el 2 de julio de 2014

¹⁴¹ Noticia publicada en la sala de Prensa de www.grupomatarromera.com, el 22 de septiembre de 2014

Promoción y canales de comunicación

La comunicación es para el Grupo Matarromera un pilar fundamental como pieza vertebradora que interrelaciona las distintas unidades de la empresa. Toda la gestión de la marca depende del departamento de Comunicación, Marketing y Relaciones Institucionales que, en realidad, es una sola unidad compuesta por cuatro personas. Desde este departamento se coordina toda la acción para las diferentes bodegas y líneas de negocio de la empresa (vinos, vinos sin alcohol, turismo, cosméticos, aceites, I+D+i, redes sociales, eventos, etc).

Para la comunicación interna, emplean fundamentalmente el correo electrónico, aunque también cuentan con una newsletter semanal que envían a todos los empleados informando de las novedades, noticias o informaciones que generan. Además, desarrollan jornadas de formación interna para los diferentes departamentos.

Hay que tener en cuenta que en la empresa son cerca de 150 empleados, pero con perfiles y formación muy diferente: en el campo trabajan decenas de personas, y su perfil y necesidades no son las mismas que las del equipo de I+D+i, por ejemplo.

En cuanto a canales externos, emplean todos los que están a su alcance:

- Redes Sociales: con perfiles y páginas oficiales en facebook, twitter, instagram, linkedin, google+, flickr, pinterest, principalmente, distinguiendo entre los perfiles de MATARROMERA, los de EMINA y los de ESDOR. Cada uno tiene

su estrategia y sus seguidores. También tienen perfiles específicos diseñados para mercados exteriores como el de Estados Unidos.

- Portales web corporativos tienen 23 distintos, dependiendo del tipo de producto y el grupo de interés al que se dirigen. Algunos de ellos son estos:
 - o www.grupomatarromera.com
 - o www.emina.es
 - o www.bodegamatarromera.es
 - o www.bodegacyan.es
 - o www.valdelosfrailes.es
 - o www.esdor.es
 - o www.matarromerashop.com, etc...

- Una revista corporativa donde cuentan las noticias y novedades de la empresa
- Canal de televisión online www.matarromera.tv
- Por supuesto, mantienen relación con medios de comunicación y gestionan eventos de la más diversa índole, tanto dentro como fuera de las bodegas.
- Uno de los pilares de su política de comunicación es la Responsabilidad Social Corporativa, que gestionan a través de la “Fundación Carlos Moro de Matarromera”.



Grupo Gullón

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

Galletas Gullón es una empresa familiar española dedicada, desde su fundación en 1892, a la fabricación de galletas y productos derivados del cereal. Su sede y sus dos plantas de producción están en Aguilar de Campoo, Palencia. La compañía tiene presencia internacional a través de la exportación a más de cien países en todo el mundo. Se considera como una de las empresas creadoras de las galletas tradicionales (Marías y Tostadas). Desde entonces, Galletas Gullón S.A. se ha distinguido por un espíritu de continua renovación que la ha llevado a ser premiada con diferentes galardones y reconocimientos.

Durante varias décadas, todas las galletas consumidas en España salieron de los hornos de la localidad palentina. A partir de los años 50, los responsables de Gullón comenzaron un proceso de diversificación sobre sus productos tradicionales, con el lanzamiento al mercado de las galletas Marías y Tostadas Doradas.

Tras un continuado esfuerzo inversor y de renovación tecnológica, Gullón dio un giro en su política comercial al crear la primera galleta integral del país y otras especialidades que han permitido a la industria aguilarensa mantenerse en la vanguardia del sector, colaborando estrechamente con universidades y diversos centros de Investigación.



En 1998, Galletas Gullón fue distinguida en la región con el galardón de «El mejor empresario del año», como prueba de su buen ejercicio económico y su apuesta por la reactivación económica de la comarca.

A lo largo de su historia han destacado por la gran variedad de productos desarrollados en los departamentos de I+D+i y de nuevos productos, dedicados al estudio de nuevas fórmulas que satisfagan las necesidades de los consumidores.

El 2003 fue un año de consolidación para la empresa pues inauguró su nueva factoría, Gullón II, teniendo como invitado de honor a D. Juan Vicente Herrera Campo, Presidente de la Junta de Castilla y León.

Gullón ha sentado las bases para mantener su posición de liderato en el sector. Sus inversiones en capital técnico y humano la convierten en una empresa moderna, en consonancia con el siglo XXI. Además, su compromiso con la comarca de Aguilar de Campoo se mantiene inalterable como prueban las nuevas instalaciones y los proyectos en los que participa.

Valores de la marca, gestión y públicos

Esta marca tiene un objetivo prioritario que es el de ofrecer a la sociedad productos saludables para satisfacer las necesidades de consumidores y clientes, productos basados en la innovación, que contribuyan a llevar una vida más placentera y de

calidad. Esto les convierte en la compañía y la marca referente en alimentación saludable a nivel mundial, manteniendo el compromiso con el entorno y el territorio.

Entre los valores más destacados está la cercanía, transparencia y honestidad con todos nuestros grupos de interés; el compromiso con el entorno ambiental y social; la tradición, experiencia y futuro de una empresa familiar e innovadora que se adapta a los nuevos tiempos; el respeto a las personas: cooperación y motivación con sus grupos de interés; la calidad, excelencia y mejora continua en nuestros productos, procesos y modelo de gestión.

Desde su fundación, la preocupación por la calidad y la seguridad alimentaria ha sido prioritaria en el desarrollo de cualquier actividad de la empresa. Así mismo, y como parte integrante de la Comunidad en la que está inmersa, la organización se ha comprometido con la protección del Medio Ambiente, los recursos naturales y con la seguridad y salud de sus empleados y vecinos.

Los valores que definen al Grupo y sobre los que se asienta su política de gestión cuentan con compromiso de la Dirección General, que ostenta Juan Miguel Martínez Gabaldón, quien nos explica que “la filosofía de la empresa es la mejora continua como modo de funcionamiento esencial y permanente, con el fin de mantener y mejorar el nivel de calidad y de protección del Medio Ambiente, pensando siempre en los clientes y en sus necesidades, para ser merecedores de su respeto y confianza, y teniendo siempre en cuenta el entorno en el que desarrollamos nuestras actividades”.

Su compromiso alcanza a la conservación de los recursos y la energía, a la reducción de la generación de residuos, en particular de residuos de envases, y de emisiones, y en general, a la prevención de la contaminación. Declaran como principal valor de la empresa el equipo humano, al que proporcionan los medios necesarios para realizar su trabajo de manera segura y eficaz.

Los esfuerzos en innovación se han concretado en un significativo incremento del gasto derivado a Investigación y Desarrollo, que pasó del 1,13 %, en 1997, hasta una cifra que ronda actualmente el 3%. Desde que, en los años 80, ampliara su línea de productos con nuevas especialidades, la inversión de Gullón en Investigación y Desarrollo ha aumentado progresivamente para hacer frente a las demandas de todo tipo de consumidores.

En la actualidad, pasa por ser considerada como la industria galletera con una mayor diversidad de productos y ha fortalecido su liderazgo en el segmento de la galleta-salud. La ampliación constante de las instalaciones, la creación de nuevas líneas de producción con la maquinaria más moderna y la tecnología más avanzada o la aplicación de la I+D al diseño de nuevos productos, con inversiones que rondan los 3 millones anuales, son el resultado de constantes inyecciones de capital que van alimentando el crecimiento de la galletera.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

En su Plan Estratégico 2014-2016 prevé realizar una inversión de 70 millones de euros en los próximos tres años, que irá destinada a partes iguales a desarrollar sus dos factorías de Aguilar de Campoo, Gullón II y VIDA. De este modo, la galletera afianza la trayectoria inversora que mantiene desde hace una década en la que ha acumulado una inversión productiva de más de 300 millones de euros.

La puesta en marcha de la nueva planta VIDA, que arrancó su producción en 2013, ha supuesto un importante incremento en la plantilla de Gullón durante los últimos meses. Si el pasado ejercicio se cerró con más de 100 nuevos puestos de trabajo, la compañía palentina espera terminar 2014 con al menos 80 nuevas incorporaciones y superar así el millar de empleados, una cifra histórica en Gullón que consolida a la galletera como el motor económico y social del norte palentino así como de otras regiones limítrofes. Su objetivo es crear más 200 puestos de trabajo en tres años.

Uno de sus proyectos pioneros en España es SARA, un proyecto de investigación que Galletas Gullón lidera desde 2011 y que tiene como objetivo diseñar nuevos productos que ayuden a mejorar la salud de la mujer en determinadas etapas vitales: embarazo, lactancia y menopausia. Fruto de estas investigaciones, en las que han participado también otras empresas de alimentación, ha sido la creación de productos que contienen determinados nutrientes que aportan beneficios saludables.

El mayor crecimiento de la compañía se está dando en la exportación que representa un porcentaje superior al 35% del global de la facturación, y que, desde 2012, se ha incrementado un 15%. La internacionalización es uno de sus principales ejes de negocio y, en la última década ha desarrollado una importante política de expansión para tener presencia en los principales mercados del mundo. Es la empresa española que más producción y a más países exporta, concretamente, a 87 países.

En los últimos dos años la empresa ha sido obtenido varios reconocimientos: a la Innovación: Mejor Empresa Alimentaria Española en la Modalidad «Inversión Tecnológica» concedido por el Ministerio de Agricultura; premio a la Empresa Innovadora entregado por la Fundación Execyl; al producto «Estrellas con más impulso»; a la «Mejor Empresa Elaboradora» de Castilla y León en reconocimiento al desarrollo del modelo agroalimentario ecológico; Medalla de Oro de la Cámara de Comercio de Palencia; Premio «Óptima Castilla y León», en reconocimiento a su labor en la paridad en el trabajo de contratación; y, el premio a la Trayectoria, concedido por el diario “ El Norte de Castilla”.

Promoción y canales de comunicación

Los procesos de comunicación que lleva a cabo Gullón siguen una línea tradicional, eminentemente offline y muy centrada en el departamento de marketing, ya que lo que más les interesa es vender producto, la marca la consideran suficientemente consolidada.

Las principales acciones que desarrollan, según Eva Lamalfa, responsable de comunicación, son las relaciones con los medios (radio, televisión y, sobre todo, prensa), el envío periódico de notas de prensa y la celebración, esporádica, de ruedas de prensa para comunicar resultados o logros especiales de la empresa.

Además de asistir ferias del sector y organizar eventos, la presidenta de la compañía, María Teresa Rodríguez, concede entrevistas con frecuencia para contar, en primera persona, qué es y qué hace Gullón.

Su política de comunicación se enmarca sobre todo a nivel territorial, un pequeño porcentaje se centra en nacional, especialmente si presentan un nuevo producto o consiguen premios o reconocimientos a su labor y, están intentando implantar un sistema que les permita lograr más alcance a nivel internacional, pero todavía no han empezado a desarrollarlo.

Su presencia online se centra en la web corporativa que enlaza con otros portales específicos dedicados a productos, servicios o programas concretos. No tienen presencia aún en redes sociales, porque no han sido aprobadas por la ejecutiva de la empresa, aunque quieren abrir esa vía de comunicación con sus grupos de interés en 2015. A cambio, lo que han potenciado es la responsabilidad social corporativa como estrategia para comunicar los valores y activos de la empresa.

A nivel comunicación interna, al tratarse de una empresa familiar, la información fluye de manera muy directa y cercana, a través de un trato personal que va desde la Dirección hacia los empleados de manera natural. Cuenta con un tablón de anuncios y

un buzón de sugerencia para que los empleados hagan llegar sus propuestas a los departamentos correspondientes.

No obstante, editan un newsletter que parte del departamento de organización y personas y suele estar enfocada a tratar temas relacionados con la prevención de riesgos laborales.

Cascajares

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

La marca Cascajares nació en 1994 y es la historia de dos jóvenes emprendedores, Alfonso Jiménez y Francisco Iglesias, que con 19 años, con pocos medios económicos y muchas ganas de trabajar, comenzaron a gestar el proyecto “Cascajares”: una empresa basada en la transformación de productos agroalimentarios.

Alfonso y Francisco habían comenzado a criar y comercializar capones y, a la hora de formar la sociedad, buscaron un nombre para crear la marca. Quisieron registrar varios nombres, pero descubrieron que todos estaban comprados y que no era tan fácil hacerse con una marca. Finalmente, se les ocurrió el nombre de Cascajares, porque lo habían visto en una revista y no estaba registrado. No hubo ninguna estrategia de creación de marca inicial, aunque con el tiempo y la experiencia han ido descubriendo el poder que puede llegar a tener la marca, por lo que, en los siguientes proyectos empresariales que han creado, sí han puesto especial interés y atención en hacer un análisis más exhaustivo antes de generar una nueva marca.

Después de un fracaso inicial, que les obligó a reinventar su modelo de negocio, se propusieron hacer cosas diferentes para no ser prescindibles en el mercado. Y en el año 2003, con el anuncio del enlace de SS.AA.RR. los Príncipes de Asturias, llegó su gran oportunidad. Tras 29 reuniones en Madrid y mucho esfuerzo, consiguieron que el capón de Cascajares fuera uno de los platos principales de la Boda Real. Así, en mayo de 2004, cuando se celebró el evento, los miembros de las casas reales y jefes de estado de todo el mundo tuvieron la oportunidad de probar, como segundo plato del menú real, el

Capón de Cascajares. Esto supuso un salto espectacular para la marca que, además, aprovechó el acontecimiento para hacer una campaña de promoción regalando los 200 capones que sobraron del banquete a personas importantes del mundo empresarial, social y político. A todos ellos les enviaron un capón con una nota que decía “si no has sido invitado a la Boda Real, Cascajares te da la oportunidad de comer lo mismo que degustarán los príncipes y sus ilustres invitados”. El éxito fue rotundo y supuso un punto de inflexión en la corta historia de la joven empresa.

El crecimiento desde entonces fue meteórico y la fábrica de Villamuriel de Cerrato, en Palencia, se quedó pequeña ante la gran demanda del mercado. Con una inversión aproximada de 1.200.000 euros se construyó la nueva planta de elaboración de Cascajares, situada en Dueñas (Palencia), y que se ha convertido en un referente en tecnología agroalimentaria de calidad. En 2009, el Ministerio de Agricultura reconoció a Alfonso Jiménez con el Premio Alimentos de España “por su espíritu emprendedor en una dilatada y atrayente trayectoria empresarial. Además de por la intensa actividad desarrollada en recuperar productos tradicionales y en aportarles mayor valor añadido, empleando técnicas innovadoras y elaborando alimentos de calidad y creativos”.

En 2007, incluyen la internacionalización en su plan estratégico, primero abriendo mercado en Francia con una oficina comercial en París, para distribuir desde allí al resto de Europa y, en 2009, comienza su expansión al otro lado del Atlántico con el proyecto de Cascajares Canadá. Ante la dificultad de vender productos al continente americano por sus leyes arancelarias se apostó por fabricarlo allí mismo.

El 30 de noviembre de 2011 inauguraron su propia fábrica de elaboración en Quebec, con la que ya pueden vender en todo Estados Unidos, y esperan asentar el proyecto Chef Brigade, nombre comercial de Cascajares en Canadá. Este es un ejemplo de adaptación de la marca al comprobar que, tanto los ingleses como los franceses, tenían problemas para pronunciar el nombre. Pensaron que sería un problema tener una marca difícil de pronunciar así que idearon una estrategia para crear dos marcas nuevas que transmitieran su filosofía de empresa. Como iban a trabajar en la zona francófona, decidieron poner a sus marcas nombres en francés.

Por un lado, la marca de hostelería fue “chef brigade” (brigada de cocina) que transmite la idea de querer ser el ayudante de los cocineros y, por otro, la marca de alimentación “le chef et moi” (el chef y yo) transmitiendo la idea de que cada uno en su casa, con los productos Cascajares, puede llegar a ser un auténtico chef.

La decisión de internacionalizar la marca les ha llevado a Japón, Rusia, Irlanda, Francia, Alemania, Portugal, Grecia, Italia y Reino Unido.

Valores de la marca, gestión y públicos

Los valores sobre los que se asienta la marca Cascajares son la innovación, el compromiso social, el liderazgo, calidad, variedad, nuevas ideas y mejora continua.

Cascajares centra su misión empresarial en interpretar las tendencias alimentarias y traducirlas en exquisitos productos gastronómicos que solucionan, de manera cómoda y asequible, las necesidades de los profesionales y amantes de la cocina de calidad.

En cuanto a su visión, Cascajares quiere ser la empresa líder en el mercado nacional de platos preparados por su respuesta a las necesidades de los hogares y del canal HORECA (hostelería, restauración y cafeterías).

No hay ningún departamento específico encargado de gestionar la marca, pero el departamento de comunicación se encarga de todo lo relativo a la imagen e identidad corporativa de la empresa y sus productos, tanto en el mercado nacional como internacional.

Proyectos que reflejan los valores de marca

En Cascajares, intentan que todos sus productos reflejen los valores de la marca. Además, destinan el 4% de todo lo que ganan a I+D+i y siempre están preparando platos nuevos. Todos los años sacan al mercado doce productos nuevos. Actualmente cuenta con más de 70 referencias en el mercado. Como explica Alfonso Jiménez, “siempre hay cuatro que no triunfan y los retiramos al poco tiempo, pero otros cuatro se convierten en un éxito inmediato. Ahora nuestro objetivo es que el 50% de todo lo que vendemos sea por fuera”.

Un claro ejemplo de innovación y nuevas ideas es el pavo asado de Acción de Gracias (ThanksGivingDay), un producto pionero que lanzaron al mercado hace dos años, y que ha sido todo un éxito en el mercado americano debido a la gran importancia que tiene esa celebración en EEUU y para todos los inmigrantes que se encuentran fuera del país.

Se trata de un producto innovador, “nunca antes se había hecho nada de este estilo, aunque nosotros ya tenemos experiencia en nuestro país con el capón de Navidad”, explica Alfonso Jiménez. Analizaron el mercado y en el departamento de I+D+i diseñaron un producto de alta calidad que no existía y cubría una necesidad, la comodidad del cliente ahorrándole tiempo y trabajo.

Para poner en marcha y promocionar de manera exitosa esta nueva idea, cuentan con la colaboración del prestigioso cocinero José Andrés, calificado por la revista Times como una de las personalidades más influyentes en Estados Unidos, ocupando el número de 21 de esa lista formada por 100 personas.

Su apuesta por la innovación es una de sus señas de identidad, pero siempre respetando los productos y las tradiciones de la cocina española. En los últimos años, el crecimiento ha sido exponencial, tanto que, incluso durante la crisis económica, han facturado más. En el 2007 cerraron el año con una facturación de seis millones de euros. Este año cerrarán en siete millones de euros.

Una empresa socialmente responsable que, a través de su Fundación, realiza proyectos para ayudar a diferentes colectivos y favorecer el desarrollo de los que tienen mayores dificultades para acceder, por ejemplo, a la educación o a la vivienda.

Su principal vía de recaudación es la subasta de capones que celebran cada año en el Hotel Ritz de Madrid y a la que asisten 300 personalidades del mundo de la empresa, la política, las artes y la cultura. En 12 años han conseguido recaudar 500.000 euros que han destinado a becas para estudios de investigación contra el cáncer, ayuda a los

estudios para personas con síndrome de Down o ayudas a la Fundación Prodis, que apoya a personas con discapacidad intelectual para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Promoción y canales de comunicación

La comunicación interna se hace de manera tradicional con un “tablón de anuncios” en las salas de descanso donde se ponen las informaciones importantes, aunque también han creado grupos de correo con boletines periódicos y un grupo de whatsapp de la empresa, voluntario, donde se detallan informaciones y novedades.

Respecto a la comunicación externa, disponen de un departamento que se encarga de gestionar y optimizar la presencia de la marca en los medios de comunicación offline y online, con presencia en las redes sociales como Facebook, Twitter (@Cascajares_es), Flickr, Pinterest y Youtube. Además, la web corporativa aloja un blog donde se escriben post sobre la marca y artículos destacados de sus eventos más relevantes.

Grupo Siro

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

Con sede en la localidad de Venta de Baños, en Palencia, se fundó en 1991 con la adquisición de Galletas Siro, primera empresa del grupo. Desde su creación y hasta 1998, Grupo Siro se centra en su crecimiento a través de adquisiciones e integración de nuevas empresas. Todos sus objetivos estratégicos se centran en cuatro líneas: el negocio, los clientes, las personas y la sociedad.

En ese periodo, Grupo Siro llega a un acuerdo con Fundosa para poner en marcha una iniciativa que surge del compromiso de integrar laboralmente al colectivo de personas con discapacidad.

Y ya en 1999, se inicia la construcción de una nueva fábrica en el polígono de desarrollo industrial de Venta de Baños (Palencia) que se convertirá en el primer Centro Especial de Empleo de la compañía, en el que se contrataron a 50 empleados, el 80% de ellos son personas con discapacidad.

Su orientación hacia nuevos mercados, entre 2003 y 2006, les condujo a una posición de liderazgo en innovación, gracias a la diferenciación en la cartera de productos una rentabilidad sostenida, la calidad y seguridad alimentaria y la integración de negocios y personas en una cultura común.

Grupo Siro amplía su capacidad de producción de galletas, incorporando “Horno de Galletas de Aguilar” y construye una nueva fábrica de pasta alimenticia en Palencia. El Comité de Dirección define la política y estrategia del Grupo, concentrando sus esfuerzos y recursos en una sola marca de pasta alimenticia: Pastas Ardilla.

En 2004 se produce la firma del contrato de interproveedor con Mercadona, abriendo nuevos puntos de venta para consumidores en Venta de Baños. En ese mismo año, la empresa desarrolla el primer Plan de Formación para los colaboradores que ascienden a más de 1.700.

Un fuerte desarrollo industrial, entre 2008 y 2010, les lleva a reorientar sus objetivos estratégicos enfocándolos a cada grupo de interés:

Clientes: con un incremento de la satisfacción y la confianza a través de la seguridad alimentaria.

Personas: mejorando la conciliación familiar, el desarrollo personal y profesional y las condiciones del puesto de trabajo, así como potenciando la comunicación interna con sus empleados.

Proveedores: desarrollo y afianzando de alianzas de colaboración.

Sociedad: prestando especial atención al cuidado del Medio Ambiente y favoreciendo la inserción laboral de colectivos desfavorecidos.

Accionistas: aportándoles rentabilidad, sostenibilidad y afianzando la relación con los accionistas minoritarios.

Todas sus estrategias se dirigen a estos cinco grupos de interés y, para dejar constancia de ello publicaron su “Manual de Excelencia”. Por su buena gestión recibieron el certificado de Empresa Familiarmente Responsable y es considerada una de las mejores empresas para trabajar.

En 2009 se crea I+dea, un nuevo negocio de I+D+i que fue inaugurado por SS.AA.RR. los Príncipes de Asturias en El Espinar, Segovia. Este centro privado de investigación, se ha convertido en un referente internacional en el desarrollo e innovación de productos y procesos, y en sus aplicaciones industriales en el sector agroalimentario. Con unas instalaciones vanguardistas y laboratorios de última generación, emplean las tecnologías más variadas del sector para ofrecer garantía de precisión, constancia y eficacia en todo lo que desarrollan¹⁴².

Al año siguiente, se ponen en marcha los Sistemas de Detección del Talento y de Reconocimiento y se crea la Estrategia de Responsabilidad Social, así como la elaboración del Plan Integral de Medio Ambiente.

El Grupo Siro comienza a vender, en 2012, sus productos en los supermercados estadounidenses HEB bajo la denominación Feel Good About. Y entrada en el negocio de cereales con la construcción de una nueva fábrica en Aguilar de Campoo, Palencia,

¹⁴² El Centro de Investigación y Desarrollo i+dea en El Espinar (Segovia) www.imasdea.eu

constituyendo la sociedad Siro Foods y comprando al Grupo Nutrexpa la fábrica de galletas de Jaén, con lo que aumenta su capacidad productiva y mejora.

En ese mismo año, presentan su Código de Conducta y se adhieren al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Con ello se comprometen a cumplir los 10 principios recogidos en el Pacto Mundial que tienen como objetivo la defensa de los Derechos Humanos, Laborales, la protección del Medio Ambiente y la lucha contra la corrupción.

Con más de 3.700 empleados, 320.000 toneladas al año de producción, y 544 millones de euros de facturación en 2012, se ha convertido en uno de los mayores grupos industriales del país en el sector de la alimentación, ocupando el quinto puesto entre las empresas más reputadas del sector. Cuenta con 25 centros, 10 de ellos en Castilla y León: cuatro fábricas en Venta de Baños, dos en Aguilar de Campoo (Palencia), una El Espinar (Segovia), Toro (Zamora), Medina del Campo (Valladolid), Briviesca (Burgos): El resto de las fábricas están en Paterna, Navarrés, Antequera, Jaén y Montblanc.

En la localidad palentina de Venta de Baños cuentan con un almacén logístico automático y un centro de valorización de residuos alimenticios. En Segovia, El Espinar, está el centro de I+D+i y, la sede de la Fundación Grupo Siro en el Monasterio de San Pelayo en Cevico Navero (Palencia).

Valores de la marca, gestión y públicos

Como modelo de empresa sostenible centra sus objetivos estratégicos en la innovación, la eficiencia, la internacionalización y la sostenibilidad.

Su principal misión es ser un grupo alimentario líder, a través de la innovación, la diferenciación y la excelencia, actuando siempre desde el compromiso social sostenible. Todo ello centrándose en satisfacer a sus grupos de interés (consumidores, comercializadores, trabajadores, proveedores, sociedad y capital), comenzando siempre por los clientes, anticipando soluciones innovadoras y eficientes que añadan valor y garanticen el desarrollo sostenible de la compañía.

Sus valores característicos son el servicio al cliente, la eficiencia en el trabajo, la innovación, la mejora continua, el compromiso compartido, ser motor del cambio, el trabajo en equipo, y la coherencia y el ejemplo.

La estrategia de Grupo Siro se basa en hacer crecer el negocio de sus clientes a partir de tres ejes fundamentales: inversión permanente en I+D+i, desarrollo de alianzas de largo plazo y eficiencia.

La empresa palentina ha desarrollado e implantado un modelo de excelencia basado en estándar europeo de calidad total en la gestión empresarial EFQM. La aplicación de este modelo de gestión supone una mayor orientación hacia los resultados y hacia el cliente; el desarrollo y la implicación de las personas; y la evaluación y mejora continua.

Otro gran valor para el Grupo Siro es el compromiso, y un ejemplo claro de ello es el acuerdo que firmaron en 1997 con Fundosa para poner en marcha una iniciativa destinada a integrar laboralmente al colectivo de personas con discapacidad. Un proyecto de integración que se materializa en la sociedad Snacks de Castilla y León.

Un compromiso que también mantiene con la innovación, presente en la visión y la misión de la compañía, y uno de sus ejes estratégicos. La política de innovación debe ser: coherente, eficaz y dinámica. En continua revisión y abierta a la mejora continua, adaptándose a las necesidades de los clientes, y la evolución y tendencias del mercado.

Grupo Siro es consciente de las crecientes preocupaciones éticas, sociales, laborales, medioambientales y de respeto por los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés y, cree firmemente que su actividad industrial es responsable de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones en todas sus dimensiones.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

Actualmente, Grupo Siro tiene en marcha más de 100 proyectos que aseguran la continuidad de su política de I+D+i y el desarrollo futuro de la compañía y que se centran en la investigación de alimentos más saludables y desarrollo de nuevos productos.

- La bollería fresca y más saludable, que viene a responder a la cada vez mayor demanda de la sociedad y del sector de ofrecer una dieta más sana.

- Participación en el proyecto “ACUISOST” cuyo objetivo es el aprovechamiento de subproductos alimentarios, aprobado en la convocatoria “CENIT” 2007-2011. También ha desarrollado proyectos como galletas adaptadas a las necesidades infantiles y pan sin azúcares añadidos.

- Participación en el proyecto “INVIAS”, aprobado en la convocatoria 2009-2011 del programa Fondos Tecnológicos. El objetivo es la utilización de materias primas naturales alternativas para la fabricación de productos nutricionalmente más saludables.

- Ha aplicado nuevas tecnologías de producción para las fábricas de galletas, así como nuevos productos para el negocio del pan que contribuyen a la optimización de los procesos.

La apuesta de Grupo Siro es desarrollar productos alimenticios innovadores para todos los consumidores, y otros específicos para aquellas personas que tienen intolerancia al gluten o que no pueden tomar azúcar.

I+dea es uno de sus proyecto de desarrollo e innovación más ambiciosos y con mayor proyección, a través del cual Siro aporta su experiencia en el proceso productivo, la apuesta por la innovación y la responsabilidad social. Este centro está dirigido a todas

las empresas del sector agroalimentario que consideren el I+D+i un motor de impulso de sus negocios.

En 2008, nace la Fundación Grupo Siro que tiene como fines fundacionales:

- Recuperación y puesta en valor el Patrimonio Histórico, Artístico y Medioambiental de los entornos donde el grupo Siro tiene actividad. Como ejemplo más representativo destaca la rehabilitación integral del Monasterio de San Pelayo en Cevico Navero (Palencia).
- Facilitar la formación excelente de los colaboradores y familiares de Grupo Siro. La Fundación entrega anualmente las Becas de Excelencia Formativa y Ayudas Escolares para los hijos de todos los colaboradores del Grupo.
- Apoyar tratamientos médicos excepcionales de familiares de los colaboradores de Grupo Siro. Esta línea de actuación, sólo ha tenido que activarse en una ocasión, y con ella pretenden fomentar la integración de personas en riesgo de exclusión social mediante estrategias de compromiso social rentable.

Grupo Siro es una de las empresas con mejor reputación del sector de la alimentación en España. Así lo recoge el estudio MERCO - Monitor Empresarial de Reputación Corporativa -, que sitúa a la compañía en el puesto 47 de las empresas con mejor reputación en España, avanzando nueve puestos respecto a la edición anterior.

Así mismo, el grupo ha mejorado cuatro puestos con respecto al año anterior en el ranking de las 100 empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo, situándose en la posición 31 gracias al compromiso firme que mantiene con la sociedad.

Grupo Siro mantiene la quinta posición, por tercer año consecutivo, dentro del sector de la alimentación y bebidas, el sector más numeroso entre las cien primeras empresas del ranking y donde el Grupo se sitúa junto a compañías nacionales y multinacionales de mayor envergadura y facturación.

Promoción y canales de comunicación

Grupo Siro es una de las tres empresas con razón social en Castilla y León que cuenta con mayor reputación online, según la clasificación Reputación en la Red Everis-Mercados21¹⁴³, del año 2012.

Además, se encuentra en la posición número 47 de las cien empresas nacionales que más destacan por su Reputación Corporativa a partir del análisis del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO)¹⁴⁴, a fecha de 2013.

La política de comunicación de la empresa se basa, principalmente, en las relaciones directas con los medios, a través de la dirección de comunicación, concediendo

¹⁴³ Red Everis-Mercados21. 2012. Reputación de las empresas con sede social en Castilla y León <http://issuu.com/mercados21/docs/rankingcy1>

¹⁴⁴ Informe MERCO de Reputación Corporativa en Empresas 2013. <http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/2>

entrevistas sobre temas relevantes o novedades que se ha producido en el Grupo o elaborando notas de prensa y reportajes sobre procesos, productos o nuevos proyectos.

En su web corporativa recogen toda la información de Siro y publican periódicamente las noticias que generan, donde se puede encontrar un histórico de temas y la posibilidad de suscribirse a esta sección a través de RSS (sindicación de contenidos).

Las campañas publicitarias en los medios de comunicación no forman parte de la estrategia de comunicación del Grupo Siro, ya que es una empresa que ha ido creciendo y aumentando su cuota de mercado a través de alianzas y acuerdos con otras sociedades. En el caso de Mercadona, ni siquiera ella misma se publicita y, sin embargo, no le hace falta para ser conocida y tener éxito entre los consumidores.

Su presencia en redes sociales es todavía un proyecto por abordar. Aunque han creado un perfil en Twitter (@GrupoSiro), la cuenta está bloqueada, carece de actividad y seguidores. En Facebook ocurre lo mismo, tan solo aparece como organización, con una breve descripción de perfil, pero sin actividad. Eso sí, cuenta con más de 600 amigos, sin haber compartido contenidos, lo cual constata la fuerza y capacidad de adhesión que tiene la marca por sí misma.

La empresa palentina tiene, desde su nacimiento, un firme compromiso con la sociedad siendo su política de responsabilidad social corporativa uno de los criterios esenciales a la hora de producir, crear y comunicar. Consideran que para que exista una sostenibilidad empresarial hay que establecer relaciones sólidas con el entorno social en

el que desarrolla su actividad. Así, firmaron la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, comprometiéndose a cumplir sus 10 principios básicos. Forman parte del proyecto “La alimentación no tiene desperdicio, aprovéchala”, para reducir las toneladas de alimentos desechados a lo largo de toda la cadena alimentaria y optimizar al máximo el aprovechamiento del excedente. Y ha sido la primera empresa en apadrinar a un deportista paralímpico en el marco del programa “Amigo Paralímpico”. Estas actividades son claves en su comunicación, refuerzan su credibilidad y proyección como empresa productiva, innovadora, pionera en su sector y socialmente responsable.

A nivel interno, además de tableros de anuncios y boletines informativos, el Grupo Siro celebra una reunión Anual de Estrategia, donde se congregan más de 300 mandos intermedios para presentar objetivos y líneas de actuación destinadas a continuar su crecimiento.

La relevancia y repercusión también viene dada por los múltiples reconocimientos y premios que han logrado. Como ejemplos destacan el premio a la "Mejor Empresa Alimentaria Española 2003", en la modalidad de Innovación, del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación; al "Aperitivo más Innovador" y "Mejor Packaging"; premio Olimpia 2003 del Consejo Superior de Deportes por su fomento del deporte en las personas con discapacidad; a la Ética en el Éxito Empresarial 2000, de la revista The Economist y la consultora Spencer Stuart, entre otros. El último, en 2013, lo recibió su presidente y fundador, Juan Manuel González, fue la Medalla de Oro al Mérito en el trabajo, para destacar el mérito de una conducta socialmente útil y ejemplar.

Leche Gaza

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

Leche GAZA se crea en 1966 y, posteriormente, daría lugar a la Central Lechera de Zamora, que nace con dos funciones: proporcionar leche sana y segura a los ciudadanos de Zamora y resolver un problema de comercialización de la leche de vaca, dando así estabilidad a unas economías ganaderas, entonces de subsistencia, al garantizar unos ingresos fijos mensuales a cientos de familias.

Desde entonces y hasta la actualidad, Leche Gaza ha mantenido su posición dentro de un sector cada vez más concentrado y competitivo, basándose en la innovación aplicada a la mejora de producto y del proceso productivo: saneamiento ganadero, aplicación del frío en las granjas, transporte isotérmico, pago por calidad bacteriológica y células somáticas y nuevos envases, formatos y variedades demandados por el mercado.

La leche Gaza se diferencia del resto de marcas por ser leche certificada en granja, producida en granjas propias que trabajan bajo el Plan Gaza de aseguramiento de la calidad de la leche.

Gaza agrupa, en la actualidad, a 76 explotaciones ganaderas de Zamora, en las que se recogen diariamente 80.000 litros de leche de vaca y 5.500 de oveja, que son transportados inmediatamente a la fábrica.

La fábrica de Gaza, que se alza sobre una parcela de 65.000 metros cuadrados situada a las afueras de Zamora, cuenta unas modernas instalaciones de 10.000 metros cuadrados reinauguradas en 2006. Está formada por varias líneas automáticas de envasado de productos UHT, pasteurizados y postres, almacenamiento informatizado y los más estrictos controles y medidas de higiene de la industria láctea.

Valores de la marca, gestión y públicos

La cooperativa Ganaderos de Zamora lleva medio siglo produciendo leche y algunos derivados de calidad y ha dado varias vueltas de tuerca al sector con su concepción de la investigación, el desarrollo y la innovación. Desde hace dos años, la cooperativa produce leche de vaca bajo el marchamo 'Tierra de Sabor', la marca sectorial creada para avalar la calidad y el origen de los productos agroalimentarios de Castilla y León, siempre centrada en la mejora continua como concepto empresarial esencial.

En Gaza han creado un sistema integral de gestión de calidad de la leche, que establece las condiciones a las que deben ajustarse las granjas y somete a éstas a un control exhaustivo para asegurarse de su cumplimiento. Se trata, además, de un sistema auditable, que permite una total transparencia en la producción.

El Plan Gaza de Aseguramiento de la Calidad de la Leche descansa sobre tres pilares: la seguridad alimentaria; el bienestar animal; y el respeto por el medio ambiente.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

Giza produce 30 millones de litros de leche al año y está considerada como una leche con Denominación de Origen, y por ello, es pionera en materia de control en origen del producto.

Es el grupo de referencia para toda España y en su modelo se ha basado el Ministerio de Agricultura para hacer la legislación referida al sector. Su equipo de veterinarios redactó las guías para cumplir con los requisitos exigentes necesarios a la hora de alcanzar altos niveles de calidad y seguridad, con un total de 180 requisitos, articulados en torno a seguridad del producto, bienestar animal y medio ambiente.

Su último gran logro ha sido convertirse, según la Organización de Consumidores¹⁴⁵, en una de las mejores leches de España con un nuevo ranking en el que destacan, por encima de todos, los productos de distribución regional muy por encima de las grandes marcas nacionales. Este año, y según los análisis de la OCU, las cinco primeras posiciones de las mejores leches son marcas que sólo se distribuyen en algunas comunidades autónomas como Castilla y León o Cataluña.

Hace dos años se convirtieron en la leche Tierra de Sabor con el objetivo de hacer un producto de calidad pagando a los ganaderos un precio justo que les ayudara a cubrir

¹⁴⁵ Informe OCU. Leche: elige la mejor. Publicado el 26 de junio de 2014.
www.ocu.org/alimentacion/alimentos/informe/la-mejor-leche

costes y ganar dinero. Con este reconocimiento de la OCU les llega la recompensa y el espaldarazo a un proyecto de calidad superior y en creciente expansión.

Promoción y canales de comunicación

En la cooperativa Ganaderos de Zamora cuentan con un departamento que se encarga de la comunicación y las relaciones internas, al cargo de Roberto Vizán, con quien hablamos para conocer cómo realizan las tareas de promoción y qué canales de comunicación utilizan.

Principalmente, mantienen una relación directa con los medios de comunicación a los que envían notas de prensa, comunicados e informes, y gestionan diversas entrevistas y reportajes en la sede central de Zamora para que el público conozca cómo se elabora esta leche de alta calidad.

Otra de las formas que utilizan para acercarse a su público potencial es el Aula Láctea, un espacio para descubrir el funcionamiento de sus granjas, el cuidado del medio ambiente, cómo realizar una alimentación saludable y cómo se realiza el proceso de producción de la leche.

En su página web corporativa están las noticias que periódicamente se actualizan con las novedades del sector y las actividades de la cooperativa. GIZA se apoya en la marca de calidad de alimentos de Castilla y León “Tierra de Sabor” para lanzar campañas de promoción y de información sobre vida saludable. Además, ha participado

en actividades divulgativas, como la Semana de la Ciencia, un evento de gran relevancia que cuenta con el apoyo de la Marca Castilla y León.

Tienen presencia en las redes sociales Twitter (@LecheGaza), Facebook y Youtube, en las que interactúan con sus consumidores, responden a sus preguntas, dudas o sugerencias y suben vídeos de reportajes realizados en su fábrica o sus granjas, así como entrevistas a los principales responsables de esta asociación de ganaderos de Zamora.

Grupo Aciturri Aeronáutica

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

La historia de esta marca representa la idea de evolución, cambio y crecimiento, de mejorar para ser más grandes, aprovechando las ventajas competitivas que le aporta el territorio. Esta compañía, líder en el sector aeronáutico, se crea en 1977, bajo el nombre de Mecanizados Ginés, una empresa familiar que Ginés Clemente, presidente del Grupo, montó en el garaje de casa, en la localidad de Miranda de Ebro (Burgos).

De la primera ampliación de esta empresa unipersonal nacen otras tres empresas: en 1994 se constituye Spasa (Subcontratación de Proyectos Aeronáutico S.A.); en 2001 y 2002 se crean Castle Aero (Castilla y León Aeronáutica) e Index (Servicios de Ingeniería) respectivamente.

Debido a la confusión que generaba el tener varios nombres distintos, surge la necesidad de crear una marca global que identifique a toda la compañía. Y de esa necesidad nace Aciturri, que responde al nombre de una zona situada cerca del campo de fútbol del Mirandés, el equipo local.

El crecimiento es exponencial y, en 2007, adquieren el 54% de Aries Complex, una empresa dedicada a la fabricación de material aeronáutico composite, que posee factorías en Tres Cantos (Madrid) y Boecillo (Valladolid). Y adaptan las marcas Aresa, Acta Ingeniería y Aries Complex a la identidad corporativa de Aciturri. Lo mismo ocurre en 2009, tras la adquisición de Aero Sur Andalucía. Bajo el paraguas Aciturri

como marca corporativa y comercial fueron agrupando a las diferentes empresas que conforman el grupo aeronáutico.

Ginés Clemente lidera estas empresas desde su nacimiento y, a la pregunta de ¿cómo compete una empresa familiar de Castilla y León en ese mercado global?, Clemente responde: “Apostando a largo plazo; dotando a la empresa de una estructura de balance adecuada; apostando por el desarrollo del conocimiento y por sectores de retorno muy a largo plazo; haciendo grandes inversiones que tienen retornos, también, a largo plazo,... Competimos adecuándonos a lo que entendemos que es la economía real, que se basa en el esfuerzo, en el trabajo, en la apuesta a largo plazo, en el conocimiento, en el compromiso y en la actitud positiva”¹⁴⁶.

Valores de la marca, gestión y públicos

El objetivo de Aciturri es aportar valor, tanto a sus clientes como a los proveedores, a los trabajadores y a la sociedad en general. Para conseguirlo cuenta con una plantilla cercana a los 1.200 profesionales, que ponen al servicio de todos sus grupos de interés, su experiencia, capacidad para el desarrollo de conocimiento y su dominio de las tecnologías.

Según su director de comunicación, Ignacio Fernández Baragaño, los valores fundamentales que definen a Aciturri son el respeto, transparencia, la creación de valor, la flexibilidad, dinamismo y el compromiso. Su misión se centra en innovar en

¹⁴⁶ Entrevista a Ginés Clemente: «Mi gran proyecto es tener dentro de cinco o seis años dos mil empleados», realizada por Maite Rodríguez, el 29 de noviembre de 2011, en El Día de Valladolid.

tecnologías y procesos, globalizar actividades y desarrollar a los profesionales para ofrecer un servicio integral, rentable, diferenciado y cercano a los clientes. Sustentada en estos valores, Aciturri ha llegado a ser una compañía innovadora, reconocida por su conocimiento y el dominio de la tecnología en el sector aeronáutico internacional.

Aciturri tiene una previsión de crecimiento del empleo durante 2014 de en torno al 5% respecto al ejercicio anterior, en el que el incremento fue del 8%. Generará 50 nuevos puestos de trabajo, que se sumarán a la plantilla actual, que asciende a 1.195 personas.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

Aciturri es responsable del diseño, el desarrollo de los procesos de fabricación y la producción de todos los elementos estructurales aeronáuticos del Airbus en diferentes modelos (A350, A380, A320). También realiza proyectos para Boeing (737 y 777), para Embraer (KC390) y el Falcon 7X. Son suministradores de primer nivel en estabilizadores y componentes de ala, es decir, en la carrocería de los aviones, y suministradores de segundo nivel en componentes de motor.

Respecto a la innovación, mantienen un compromiso firme por el fomento de la investigación y el desarrollo de Nuevas Tecnologías, y promueven acciones de investigación y desarrollo para mantener arraigada la cultura de la Innovación Tecnológica e incrementar su competitividad a nivel nacional e internacional.

La Compañía participa, desde 2002, en proyectos Europeos de I+D. Ha participado en proyectos de referencia como AWIATOR, SILENCER, RC2, LAYSA o HP-SMART

EMA, éste último en el marco de Clean Sky. En España desarrollan una intensa actividad, tanto a nivel individual como en consorcio con clientes, proveedores y competidores. En la actualidad, la principal actividad investigadora gira en torno al material compuesto, campo en el que Aciturri participa en proyectos CENIT como ICARO y TARGET liderados por Airbus, o SINTONIA junto a Boeing. El afán innovador del equipo ha conducido a la búsqueda de la aplicación de sus conocimientos fuera del propio sector aeronáutico, y ha permitido realizar diversos desarrollos que en varios casos que han culminado en proceso de patentes.

ADN –Aciturri Development Network- es el programa de mejora continua que utilizamos en Aciturri para alcanzar nuestros objetivos estratégicos y avanzar en la búsqueda de la excelencia operativa. Este programa se fundamenta en los siguientes pilares:

- La organización de la información a nivel corporativo para la definición de los objetivos de negocio.
- El despliegue de los objetivos de negocio en planes de acción concretos para cada área y equipo.
- El seguimiento riguroso de los planes de acción en función de su importancia estratégica.
- El empleo del Modelo de Gestión Lean de Aciturri como elemento principal para sistematizar el despliegue de proyectos de mejora.

El Modelo de Gestión Lean de Aciturri es una personalización desarrollada internamente en base al modelo que se desarrolla en EEUU en los años 80, a partir de la

filosofía de producción de Toyota y que, durante los años 90, fue adoptado por Boeing y Airbus y que se basa en la estandarización y la eliminación sistemática de las actividades que no aportan valor.

La internacionalización es básica en su negocio y casi todos los componentes que fabrican se destinan a Francia, Alemania o Brasil.

En junio de 2014, Aciturri Aeronáutica consolida su participación en el mercado americano con la obtención del contrato para el suministro de los marcos de la puerta central de pasajeros del B787 Dreamliner. Boeing ha confiado en Aciturri tras su visita a las instalaciones de la compañía castellano y leonesa para comprobar su solvencia técnica e industrial y su capacidad para abordar la gestión de proyectos complejos en un mercado globalizado.

Promoción y canales de comunicación

La comunicación interna es la clave para que todo el personal de la empresa se sienta orgulloso de trabajar y pertenecer a ella. La marca apuesta primero por la proyección interna, que genera reconocimiento y convierte en embajadores a sus empleados y accionistas, y a partir de ahí, comunican a los públicos externos los logros y proyecto de la Compañía.

Esta comunicación interna se realiza a través de comunicados internos, una newsletter mensual y una revista trimestral donde los empleados son los protagonistas. Además,

cuentan con las llamadas Hojas de Hitos, donde informan sobre hechos relevantes y excepcionales ocurridos en la empresa: premios, certificaciones, nuevos clientes, etc...

Como complemento a estas herramientas de comunicación, celebran tres reuniones internas anuales: el Día del Empleado, de carácter lúdico y familiar; el Foro de Dirección anual, al que acuden entre 70 y 80 personas con equipos a su cargo y los responsables de estrategias, para intercambiar impresiones profesionales; la Convención Anual, que dura dos días, y a la que asisten alrededor de 150 personas para participar en una jornada más lúdica y otra de carácter profesional, con lo que consiguen progresar en nuevos proyectos fidelizando y haciendo equipo.

Además de estas reuniones, también se celebran comités ejecutivos ad hoc, reuniones periódicas de los comités de empresas y, desde este año 2014, se ha implantado los desayunos con el Consejero Delegado, unos encuentros, sin agenda, en los que los empleados pueden plantearle al máximo responsable de la Compañía, sus ideas, sugerencias o problemas para establecer nuevas líneas de trabajo y resolución de conflictos.

En cuanto a la comunicación externa, elaboran notas de prensa puntuales para enviarlas a los medios de comunicación, preparan informes de resultados que también se hacen públicos, en su apuesta por la transparencia como valor, redactan una memoria anual y, a través de la web corporativa y la red social profesional LinkedIn, establecen vínculos con sus públicos e intercambian información. Otra de las vías de interacción que utilizan es la participación y presencia de Ginés Clemente, consejero delegado de Aciturri, en foros, seminarios, jornadas y otro tipo de eventos en los que habla de su empresa y los proyectos que llevan a cabo.

Grupo Norte

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

Grupo Norte nació en 1972 como una pequeña empresa familiar de limpieza, aunque por aquel entonces, su denominación era Limpiezas Pisuerga (Limpisa). La incorporación de otras actividades a la matriz durante la década de los noventa, gracias a una apertura de la legislación española en prestación de servicios como el trabajo temporal o la vigilancia y la externalización, generaron finalmente un grupo empresarial con diferentes divisiones que culminó con el llamado Proyecto 2000. Fue a partir de ese momento cuando queda registrada y empieza a operar la marca Grupo Norte.

No obstante, durante los últimos años han hecho un especial esfuerzo para que las marcas de las empresas que gestionan las diferentes actividades (Limpisa, Forsel ETT, Signo, Domicilia...) pierdan su protagonismo, centrando todo el esfuerzo en consolidar y potenciar la marca Grupo Norte como gran reclamo. Con ese mismo propósito se han establecido las estrategias del proyecto internacional, tanto con Grupo Norte Chile, desde hace más de una década, como con Grupo Norte Perú, de reciente creación.

En 2001, se crea la Fundación Grupo Norte que atiende a más de 30.000 usuarios, distribuidos entre servicios a mayores, menores y familias. Se trata de una entidad sin ánimo de lucro compuesta por distintas compañías pertenecientes a Grupo Norte gracias a la iniciativa personal del presidente del grupo empresarial, José Rolando Álvarez Valbuena, aunque gestionada por un patronato independiente, y que preside Javier Ojeda Prieto. La Fundación Grupo Norte tiene como fines fundacionales: la gestión de

recursos, proyectos y actividades para la atención a colectivos sensibles y/o desfavorecidos. Esta gestión se regula a través de acuerdos y contratos pactados con Administraciones Públicas u otras Entidades Privadas directamente o a través de sus entidades filiales. También se encarga de canalizar e impulsar la acción social de Grupo Norte a través de colaboraciones, patrocinios, participación en el desarrollo de proyectos sociales, educativos o culturales; devolviendo a la sociedad los beneficios obtenidos en el desarrollo de su actividad.

Valores de la marca, gestión y públicos

Grupo Norte es un conjunto de empresas de servicios complementarios y de apoyo a la sociedad, caracterizado por un alto aporte de medios humanos y tecnológicos. Su objetivo como grupo empresarial es la de proveer soluciones de servicios a clientes, logrando plena satisfacción y contribuyendo a optimizar su cadena de valor.

El presidente de Grupo Norte, José Rolando Álvarez considera que “en los momentos duros y difíciles, solo te salvan tus valores” y esos valores que sustentan la compañía son la honradez, la lealtad, la transparencia y la fidelidad.

Las empresas de Grupo Norte son referencia en el sector servicios, y está muy valorada la excelencia de su modelo de gestión, que fija unos objetivos de crecimiento sostenible, diversificación, innovación y mejora continua, con una actitud ética y socialmente responsable en todas sus actuaciones.

Grupo Norte, apuesta por su futuro sostenible que viene determinado por la satisfacción de sus diferentes grupos de interés, la protección del medio ambiente y la seguridad y salud de las personas que forman parte de ella, se compromete a mantener integrados, en su gestión y en el desarrollo de sus procesos y servicios, los principios de calidad, de protección al medio ambiente y de prevención de riesgos laborales.

Este grupo empresarial se sustenta sobre 10 valores fundamentales:

1. Crecer con rentabilidad: el crecimiento de forma responsable y gestionado con criterios de rentabilidad y sostenibilidad.
2. La clave es el cliente: eje de nuestra actividad y la clave del futuro.
3. El mayor activo son los trabajadores: las 11.000 personas que forman Grupo Norte suponen la esencia de la organización, de su cultura y su compromiso.
4. Son comprometidos: consideran que la clave del éxito es el compromiso.
5. Son generosos: comparten el conocimiento y los éxitos como el resultado de una tarea de equipo.
6. Son optimistas: ven el futuro con realismo y esperanza.
7. Buscan soluciones y toman decisiones: son profesionales, por lo que toman decisiones y asumen riesgos de forma racional.
8. Son ambiciosos: no se conforman, establecen objetivos ambiciosos con el fin de conseguirlos.
9. Desarrollo personal y profesional: vinculan el proyecto personal con el profesional, buscando la realización y la satisfacción de cada persona.

10. Trabajo en equipo y orgullo de pertenencia: sus accionistas, sus trabajadores, sus clientes, todos están absolutamente vinculados a la sociedad con una política responsable corporativa.

Podríamos destacar que, durante casi una década, su eslogan fue ‘Comprometidos’, buscando una relación directa con la importancia que conceden al cumplimiento de las políticas de Responsabilidad Social, y hoy ese concepto se ha sustituido por ‘Soluciones Globales’, con un perfil más comercial y abierto. La marca se gestiona desde la Dirección de Comunicación y Marketing de la compañía, aunque en la práctica la responsabilidad sobre su estrategia se asienta en el Comité de Dirección. Sus públicos objetivos son las grandes empresas y quienes toman las decisiones y también, aunque en los últimos años en menor medida, las administraciones públicas.

Proyectos que reflejan los valores de marca

Grupo Norte está presente en el sector servicios desde hace más de cuatro décadas. Para llegar a ser lo que hoy es y para aspirar al crecimiento previsto en los próximos años, la compañía ha apostado firmemente por la innovación en procesos como mejora continua dentro de la cadena de valor. Entre esos procesos figuran visitas de seguimiento y de inspección de la calidad del servicio prestado junto con el sistema de encuestas para medir la satisfacción, y también la incorporación de tecnología que permite medir cada parámetro con la mayor eficiencia y obtener conclusiones. Disponer de mucha información es importante, pero su análisis y valoración tiene el verdadero valor para esta gran empresa líder en su sector.

La evolución del sistema CRM, un software de gestión con el que se visualiza la relación con los clientes en tiempo real, permite mantener el contacto 'one to one' y evitar la despersonalización que se produce cuando las organizaciones se convierten en grandes corporaciones. Gestionar la relación con el cliente es un aspecto clave con impacto directo en el negocio, hasta el punto de que hoy se sabe que, el 78% de los clientes no termina una transacción con una empresa debido a las deficiencias en la atención prestada, y que un 89% empieza a tratar con marcas de la competencia tras una mala experiencia.

La marca está evolucionando conforme avanza el mercado, con un marcado carácter de especialización. De esta manera, lo que inicialmente se constituían como compañías estancas y muy focalizadas en sus respectivos negocios (limpieza, seguridad, trabajo temporal, servicios sociales, etc.) ha ido creciendo hacia un modelo innovador que responde a las necesidades específicas detectadas (control de plagas y mantenimiento, formación y selección especializada, sistemas de vigilancia remota...).

El último logro de Grupo Norte ha sido la obtención, en junio de 2014, del primer premio a la Integridad y Buen Gobierno en el foro internacional CSR Spain 2014, el evento de referencia en España en gestión empresarial responsable y sostenible organizado por Forética. La compañía de servicios presidida por José Rolando Álvarez ha conseguido este reconocimiento que se ha convertido en el principal escaparate de las iniciativas desarrolladas por fundaciones, entidades bancarias, administraciones públicas y empresas privadas.

Promoción y canales de comunicación

En un grupo empresarial con más de 11.000 empleados, y con la gran mayoría de los trabajadores desempeñando su función en casa del cliente, la comunicación interna resulta esencial. Por este motivo, se han establecido canales directos de comunicación, por un lado, a través de los jefes de servicio de cada uno de los departamentos y, por otro, los empleados conectados a la red pueden acceder al portal 'Comprometidos', una intranet en la que se recoge todo el material informativo y comercial de la compañía con una permanente actualización.

La comunicación con los clientes se realiza por el personal encargado de gestionar y velar por que se cumplan los criterios de calidad. Gracias a las encuestas periódicas sobre el servicio que se presta se detectan posibles anomalías y se corrigen errores de partida que permiten fidelizar en el tiempo la relación de confianza.

En el plano externo, Grupo Norte es una marca reconocida por su solvencia y su compromiso. Consolidar esos valores supone una gestión directa y cercana de las informaciones que desprende la compañía, fundamentalmente a través de los medios de comunicación, redes sociales, con presencia en Facebook, LinkedIn y Youtube, la web corporativa y también mediante campañas muy dirigidas a clientes específicos que demandan un trato más personal. En los últimos meses se ha dado especial importancia al ámbito de los eventos como medio para canalizar los objetivos comerciales e informativos de Grupo Norte.

Stem Cell. Banco de Células Madre

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

Con sede en Saldaña, Palencia, y laboratorio en el Parque Tecnológico de Boecillo, en Valladolid, Stem Cell es una empresa pionera en la conservación de productos celulares desde el año 2006. Una compañía biotecnológica dedicada al procesado y conservación de células madre del cordón umbilical para uso autólogo y alogénico. La iniciativa de su presidente y fundador, Rafael de las Heras, puso en marcha una de las primeras empresas españolas dedicadas a la extracción y almacenamiento de células madre.

Stem Cell es el único banco de células madre privado de Castilla y León y está relacionado con MLB Cells, importante grupo sanitario especializado en el tratamiento de asuntos relacionados con la sangre: células madre hematopoyéticas, coagulación, medicina de transfusión sanguínea, etc.

Desde un ámbito estrictamente sanitario, Stem Cell ofrece a sus clientes la posibilidad de conservar sus células madre de forma responsable, bajo el más estricto cumplimiento de la legislación nacional e internacional en materia de células y tejidos.

Stem Cell tiene un laboratorio en el Parque Tecnológico de Boecillo, en Valladolid. En un entorno asociado a la biotecnología, disponen de instalaciones y equipamientos de última generación, con capacidad de recepción 7 días / 24 hrs.

Valores de la marca, gestión y públicos

Uno de los principales objetivos de Stem Cell es seguir avanzando en materia de investigación para aportar valor a la medicina regenerativa. Esa apuesta por la I+D+i ha producido avances en tratamientos exitosos de casos como la insuficiencia cardiaca, diabetes mellitus, lesiones en tejidos nerviosos o enfermedades en las articulaciones.

La meta que persiguen con este proyecto empresarial es generar empleos en Castilla y León aprovechando la tecnología y el *know how* que les facilita el laboratorio alemán MLB. Su apuesta por el territorio es clara y decidida, y su intención es mostrar a las empresas de la región que se puede implementar una idea innovadora sin tener que irse a otras grandes ciudades, desde Castilla y León, se pueden hacer realidad grandes proyectos y exportarlos al mundo.

Stem Cell también es un ejemplo de modelo de negocio basado en la colaboración público-privada, no en vano, su aspiración actual es colaborar en un futuro próximo con la sanidad pública en el desarrollo de tratamientos a partir de células madre y otros tejidos. Además, la empresa castellano y leonesa ha externalizado parte de sus analíticas y controles de calidad en el Instituto de Biología y Genética Molecular del CSIC, y la Universidad de Valladolid.

Una marca propia reconocida en todo el territorio nacional con vocación de convertirse en fabricante de productos celulares tanto para ella misma como para terceros.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

Un año después de su puesta en marcha, el laboratorio de Stem Cell de Boecillo (Valladolid) ya procesaba muestras de cordón umbilical para uso particular para sí misma, para la competencia, y para otras compañías de Rumanía. En la actualidad, la empresa palentina está trabajando para ampliar su radio de actuación a otros países de Europa.

En 2012, realizaron una inversión de 400.000 euros que les permitiría trasladar el material biológico que recogen en cualquier hospital de España hasta el parque vallisoletano, donde un equipo de cinco personas se encargan de extraer las células madre de las muestras de sangre del cordón umbilical en un laboratorio situado en las instalaciones de la Incubadora de Empresas Biotecnológicas. Después, el material biológico se envía a los laboratorios MLB de Bonn (Alemania), donde se preservan durante 20 años, ya que la legislación española no permite el almacenamiento de células para uso privado.

"Nuestro laboratorio se encuentra en un entorno asociado a la biotecnología, donde disponemos de los mejores medios y equipamientos para nuestra función, como dispositivos de microbiología, cultivos celulares, citometría de flujo y unidad de frío, entre otros. A la hora de implementarlo, hemos recibido un gran apoyo por parte de la Administración regional. A esto se suma que seguimos los estrictos protocolos GMP (Good Manufacturing Practice) que sigue el MLB tanto en trazabilidad como en control

de tiempo, sistemas de producción y flujos de trabajo"¹⁴⁷, explica Rafael de las Heras, gerente del banco de células madre, que está tramitando las licencias para procesar muestras tomadas de la médula ósea y de la grasa.

Promoción y canales de comunicación

Las fuentes de información utilizadas en este caso han sido las entrevistas que diferentes medios han hecho a los responsables de esta empresa y los datos contenidos en su web corporativa. Nos pusimos en contacto con el departamento de atención al cliente, única vía de acceso visible para poder acceder a la empresa y poder hablar con algún responsable de comunicación, con el que no cuentan en estos momentos.

¹⁴⁷ Reportaje publicado en la revista Castilla y León Económica, el 1 de mayo de 2014. www.castillayleoneconomica.es



Onyx Solar

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

Onyx Solar es un proyecto empresarial, nacido en 2009, cuya línea de actividad se centra en el desarrollo de soluciones inteligentes para la integración de tecnología fotovoltaica en edificios. Con ellas, se pretenden remplazar los materiales convencionales de construcción por otros con propiedades fotovoltaicas, lo que permite mejorar el rendimiento energético del edificio y, además, reduce considerablemente las emisiones de CO₂. Y todo ello lo hacen desde la independencia tecnológica y el desarrollo en I+D+I que les permite ofrecer soluciones personalizadas a cada cliente.

Álvaro Beltrán, fundador y CEO de la compañía decidió, en 2005, diversificar los beneficios que obtuvo a través del comercio internacional de EPIS (Equipos de Protección Individual) invirtiendo en el sector de las energías renovables. Y lo hizo aplicando el principio de la invisibilidad a la arquitectura construyendo estructuras (rascacielos, marquesinas, fachadas, etc...) que generan gran parte de su energía sin afectar al diseño.

Tras un análisis del mercado y de procesos del sector fotovoltaico, Beltrán definió la estrategia de integración en la cadena de valor del sector, dando lugar a la fundación de una de las mayores compañías de fabricación de células fotovoltaicas en la actualidad. Esta experiencia dentro del sector hizo que registrara la marca Onyx Solar con el objetivo a largo plazo de posicionarse en el sector de la integración de energía fotovoltaica en edificaciones. Tras varios años investigando el sector fotovoltaico y la



edificación sostenible, en 2009, y bajo la marca Onyx Solar presenta por primera vez en Múnich, en una de las ferias más importantes del sector, su innovación: una fachada ventilada fotovoltaica capaz de generar electricidad gracias al sol, ya que estaba construida con vidrio fotovoltaico que deja pasar la luz natural, aísla térmica y acústicamente el edificio y filtra las radiaciones dañinas.

Inicialmente puso en marcha la empresa contando únicamente con fondos propios. Sin embargo, sí obtuvo el asesoramiento de los entes locales y regionales para iniciar el proyecto. Como empresa innovadora e inversora en I+D+I recibió el apoyo de ICEX, la Comisión Europea y la Junta de Castilla y León.

El mismo año de su creación se une al proyecto como accionista el prestigioso Doctor en Física, Teodosio del Caño. Esto supone un punto de inflexión en el desarrollo de las soluciones constructivas fotovoltaicas multifuncionales que Onyx Solar ofrece en el mercado nacional e internacional.

En la actualidad, Onyx Solar es la creadora del primer suelo fotovoltaico transitable del mundo, cuya primera instalación se ha llevado a cabo en el Campus de Ciencia y Tecnología de la Universidad George Washington, en Virginia (Estados Unidos).

Valores de la marca, gestión y públicos

Los valores de Onyx Solar se cimentan sobre el convencimiento de que la I+D+i abre puertas a nuevos mercados, por muy lejanos y difíciles que parezcan. Es una



herramienta competitiva fundamental, ya que innovar es la mejor manera de posicionarse en un mercado global en el que ya no existen las fronteras.

La generación de empleo y riqueza en el territorio también es un valor esencial en esta empresa abulense que, desde su creación, ha ido aumentando el número de empleados paulatinamente hasta los 23 que la conforman en la actualidad. De una aventura que comenzaron tres personas, la creencia de que un trabajo multidisciplinar en equipo sería la clave del éxito, la ha convertido en referente de diversidad gracias a las aportaciones de físicos, ingenieros y arquitectos - tanto hombres como mujeres - que hacen del capital humano uno de los principales activos de la empresa.

Su público objetivo son principalmente estudios de arquitectura y empresas de ingeniería, donde convergen todos aquellos proyectos de edificación y/o rehabilitación y donde las soluciones constructivas son susceptibles de ser instaladas. No obstante, el conocimiento de estos productos por parte de los promotores públicos y privados también supone un importante mercado, por su obligación de promoción y concienciación sobre las soluciones eficientes. Han trabajado, por ejemplo, con empresas como Pfizer o Acciona.

El compromiso de Onyx Solar con la sostenibilidad tiene también un gran impacto positivo en la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) de la empresa que adopta sus soluciones. Su desempeño en esta materia abarca tres campos:



- Económico: La sostenibilidad ocupa cada día un lugar más destacado en la estrategia de las grandes empresas. Aplicar medidas sostenibles mejora su imagen en la mente de los consumidores, su reputación, su posición competitiva en el mercado y resulta ser un potenciador de las ventas.

- Medioambiental: Incorporar las soluciones innovadoras en combinación con otras prácticas respetuosas con el medio ambiente es la mayor contribución que una empresa puede aportar para lograr un futuro más sostenible para todos.

- Social: colaborando con organizaciones y socios, tanto a nivel local como global, para desarrollar una labor empresarial responsable. Tanto en países desarrollados como en aquellos en fase de desarrollo, se esfuerzan por establecer modelos sostenibles de crecimiento.

Su visión sobre la RSC es la apuesta por un futuro mejor y creen que las soluciones que aportan como empresa pueden conducir hacia un cambio significativo de modelo energético, necesario para garantizar un legado sostenible a las próximas generaciones.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

La filosofía de esta empresa abulense se basa en la creencia de que la movilidad de ideas y los conocimientos son la clave para avanzar tanto en el camino científico como en el empresarial. Con esa convicción, en Onyx Solar cuenta con una red activa de colaboradores en el ámbito de la investigación y desarrollo que les permite ser punteros



en cuanto a integración fotovoltaica en edificios. Por otro lado, están en continuo diálogo con arquitectos, consultores energéticos, entes públicos, grandes desarrolladoras de construcciones y proyectos, con la finalidad de obtener una retroalimentación de conocimientos e ideas nuevas y poder seguir definiendo el camino dentro de la integración fotovoltaica en edificios.

Como empresa de base tecnológica, Onyx Solar participa activamente en multitud de proyectos de I+D+i junto con universidades, centros de investigación, centros tecnológicos y empresas de referencia internacional con clara vocación innovadora. Esto hace posible que, a pesar de su corta trayectoria, Onyx Solar sea considerada como un referente en los sectores de integración fotovoltaica en edificación (BIPV) y arquitectura bioclimática. Además, participan en iniciativas como Red Empreverde para estar en contacto con nuevas ideas y potenciales sinergias dentro del desarrollo sostenible, y así continuar progresando aportando nuevas ideas y vías de colaboración.

Siete son los grandes proyectos de investigación en los que trabajan o colaboran¹⁴⁸:

1. HERB (Holistic Energy-Efficient Retrofitting of Residential Buildings): implementación de medidas de eficiencia energética con propiedades activas y pasivas en edificios residenciales en diferentes países de la Unión Europea. Onyx Solar participa como socio en el consorcio coordinado por la Universidad de Nottingham poniendo a disposición su conocimiento y experiencia en BIPV enfocado a rehabilitación de edificios.

¹⁴⁸ Información recogida de su web corporativa. Proyectos de Investigación Onyx Solar <http://www.onyxsolar.com/es/investigacion-desarrollo-innovacion.html>



2. R2CITIES (Renovation of residential urban spaces: towards nearly zero energy cities): renovación de espacios residenciales urbanos para lograr el mínimo consumo de energía. La iniciativa cuenta con quince socios europeos distribuidos por España, Italia, Turquía, Reino Unido, Alemania y Bélgica. Los tres distritos residenciales en los que se demostrarán las tecnologías desarrolladas están ubicados en España (Valladolid), Italia (Génova) y Turquía (Kartal-Estambul).

3. REELCOOP (Research Cooperation in Renewable Energy Technologies for Electricity Generation): enmarcado en cinco áreas de trabajo: energía solar fotovoltaica (PV), energía solar de concentración (CSP), energía solar térmica (ST), bioenergía y sistemas de integración de redes energéticas, con el objetivo de demostrar tres innovadores prototipos basados en estas tecnologías en países de la región MENA (Middle East & North Africa). El liderazgo del consorcio formado por 15 socios lo ostenta la Universidad de Porto.

4. ARTESUN (Efficient, large-area arbitrary shape solar energy): combina las competencias multidisciplinares y complementarias de los grupos de investigación europeos de primer nivel y las industrias con el fin de conseguir resultados hacia la alta eficiencia (>15%) en Tecnología Fotovoltaica Orgánica (OPV) para aplicaciones en Integración Fotovoltaica en Edificios (BIPV), Identificación por Radiofrecuencia (RFID) y Antena.



5. Model for a Green Energy Autonomous Office Building: un proyecto de I+D+i cofinanciado por la UE a través del programa LIFE+, con el objetivo de construir un edificio de oficinas sostenible y energéticamente autónomo para aprovechar los recursos naturales disponibles y minimizar el impacto medioambiental, a la vez que se garantiza el confort y seguridad. Onyx Solar contribuirá a este proyecto con el diseño e integración de soluciones constructivas multifuncionales que combinan propiedades pasivas (producir energía limpia y gratuita gracias al sol) con propiedades pasivas (aislamiento térmico o entrada de luz natural).

6. INNDISOL (Innovación en Dispositivos Fotovoltaicos e Integración Arquitectónica Solar): una estrategia para aumentar la competitividad de la industria fotovoltaica española basada en la fabricación de productos de valor añadido, como nuevos módulos fotovoltaicos más eficientes y con características especiales para la integración arquitectónica. El consorcio está compuesto por dos empresas (Onyx Solar y Mondragón Assembly), tres universidades (Universidad Politécnica de Cataluña; Universidad de Barcelona y Centro Láser de la Universidad Politécnica de Madrid) y un centro tecnológico de reconocido prestigio internacional (CIEMAT).

7. Dye-Sensitized Solar Cells en estado sólido: láminas nanoestructuradas precursoras de pintura fotovoltaica en edificación sostenible. Una investigación sobre nuevos materiales y técnicas a escala nanométrica, que propicia el desarrollo de las tecnologías fotovoltaicas de tercera generación y con



propiedades interesantes para el mercado BIPV (Building Integrated Photovoltaics). El proyecto, que cuenta con la colaboración del Departamento de Física de la Materia Condensada de la Universidad de Valladolid, el Departamento Técnico y de I+D+i de ONYX pretende desarrollar una pintura PV con aplicaciones en edificación.

Para estos jóvenes emprendedores que han convertido a esta modesta empresa abulense en referente mundial de su sector, el futuro de las energías renovables y las políticas de sostenibilidad es muy esperanzador y lleno de oportunidades. La razón es que, en 2020, todos los edificios de la UE deberán cumplir reglamentaciones que les hagan ser absolutamente eficientes energéticamente. Todas las medidas que ayuden a cumplir estos objetivos tienen cabida en este campo, por lo tanto, queda mucho por hacer.

Promoción y canales de comunicación

Para esta empresa, la ventaja de haber sido creada en el siglo XIX es que se pueden apoyar en las tecnologías y en Internet para comunicarse de una forma rápida, eficaz y barata, y con esta estrategia llegan a cualquier lugar para posicionar su marca.

Cuentan con una web corporativa de diseño vanguardista que ofrece toda la información detallada de su actividad, productos, servicios y proyectos. En ella se puede encontrar un apartado específico denominado “Noticias”, donde encontrar las últimas novedades sobre su trabajo y logros. Además, en otra apartado llamado “Recortes de prensa”, se



pueden leer las entrevistas y reportajes que, sobre ellos, han realizado diferentes medios de comunicación.

En su plan de negocio ya contemplan de qué forma van a dar a conocer su marca y, su posicionamiento es claro: ofrecer algo distinto que les permita obtener una ventaja competitiva en el merca, es decir, la diferenciación. Con este planteamiento se presentan como una empresa poco convencional y desarrollan su estrategia de comunicación, principalmente, en los medios sociales. Así, tienen presencia en Facebook, Twitter (@OnyxSolar) y Youtube, pero también realizan una comunicación más completa y directa con sus públicos a través de un blog corporativo denominado <http://edificacionsostenible.wordpress.com/>

No destinan grandes presupuestos en comunicación y publicidad, ya que utilizan sus propios logros empresariales para rentabilizar su marca en los medios y llegar hasta sus públicos objetivo. El reconocimiento de marca lo han alcanzado contando su experiencia y utilizando tanto la tecnología como la presencia en diferentes feria y eventos para darse a conocer de manera global.



Grupo Antolín

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

El origen de Grupo Antolín se remonta a 1950, cuando el actual holding era tan solo un taller mecánico especializado en reparaciones de vehículos y maquinaria agrícola, regentado por Avelino Antolín López junto a sus hijos Avelino y José, en Burgos.

Ese año, los hermanos Antolín inventan la rótula de dirección de caucho-metal mediante la inclusión de una pieza de caucho dentro de la propia rótula, alargando la vida de este componente. Esta invención resolvió en su momento importantes problemas de seguridad en la dirección de los vehículos. Nueve años después de este descubrimiento, crean la empresa ANSA dedicada a la fabricación de rótulas de dirección y suspensión del automóvil. En 1967 fundan Talleres ARA, S.L., dedicada a la fabricación de guarnecidos y accesorios para el automóvil.

Al año siguiente comienza su estrategia de diversificación. Talleres ANSA llega a un acuerdo con la empresa alemana Lemförder, líder en rótulas, para instalar en Burgos una fábrica con el nombre de Ansa-Lemförder, S.A., de la que los hermanos Antolín eran socios mayoritarios. Es así como comienza la a crecer y crearse la marca que es hoy en día. En 1978, nace Ara Guarnecidos, fruto de una estrategia de diversificación y, un año después, en colaboración con la empresa italiana Pianfei, se introduce una novedad tecnológica en los guarnecidos de techos, el Glasutec, que supone un gran avance tecnológico respecto a las tecnologías existentes en ese momento.



En 1983 se funda Dapsa (segregándose de ARA) y comienzan a fabricar elevalunas para Talbot y Fasa Renault. Dos años después, en 1985, se constituye el holding Grupo Antolín, cuyo objetivo es gestionar, coordinar y consolidar todas las actividades de las distintas empresas que forman la corporación.

La estrategia de internacionalización comienza en 1989 con la apertura de una fábrica al año en el extranjero. Se lleva a cabo el despliegue de oficinas comerciales en los grandes centros de decisión europeos como Reino Unido (1989), Francia (1990), Alemania (1993) y EEUU (1993). A raíz de esta expansión, deciden en 1996, dar un nuevo enfoque centrándose en los procesos de I+D+i, convirtiéndose en uno de los pilares de su estrategia. Se crea Grupo Antolín-Ingeniería, coincidiendo con el inicio de Cidaut (Fundación para la Investigación y Desarrollo en Transporte y Energía). En ese mismo año inauguran la nueva sede central de Grupo Antolín en Burgos. En 1998, deciden realizar un cambio de Imagen Corporativa con una nueva marca que nace para mostrar una empresa más dinámica, innovadora y enfocada al futuro.

En los años posteriores, desde 1999 hasta 2012, el holding va ampliando sus productos con la incorporación de parasoles, la modularidad - que genera una nueva vía de crecimiento -, los módulos de puerta, iluminación, etc..., y la ampliación de capital de la compañía con la entrada de cinco entidades financieras españolas.

Grupo Antolín se implanta en Italia a través de la adquisición del negocio de CRS (especializada en la fabricación de revestimientos para el interior del automóvil) creando la sociedad Grupo Antolín-Italia.



La familia Antolín adquiere, en 2013, el 22,8% del accionariado que estaba en manos de un grupo de entidades financieras, lo que refleja el compromiso de la familia con el futuro del Grupo. La compañía afronta este futuro con el objetivo de garantizar un crecimiento sostenible y rentable durante los próximos años.

De esta manera, la marca afianza su posición como proveedor global hasta situarse en el puesto número 56 del ranking mundial de los mayores proveedores de automoción. La compañía potenciará su crecimiento en zonas de expansión de la industria del automóvil para seguir ofreciendo un servicio de gestión integra, desde la innovación hasta la entrega del producto final, a los fabricantes de automoción en todo el mundo.

Hoy día, Grupo Antolín es una multinacional líder en el desarrollo, diseño y fabricación de componentes de interior para la industria del automóvil (Techos, Puertas, Asientos e Iluminación). Una empresa rentable y competitiva establecida en 25 países y en la que más de 14.300 personas desarrollan su talento. Creatividad, liderazgo y orientación al cliente, siguen vigentes en la actualidad como fórmula para afrontar el futuro con éxito.

Valores de la marca, gestión y públicos

Ser una empresa familiar es un valor en alza sobre el que la Compañía establece todas sus líneas de actuación. Ernesto Antolín, vicepresidente del Grupo Antolín cree que “la empresa familiar, por sus valores y su visión de futuro, es un vivero para la creación de empleo” y añade que el futuro pasa por la empresa familiar y el de ésta, por el I+D+i,



“ya no somos competitivos en baja cualificación y no lo volveremos a ser nunca, así debemos aprovechar la tecnología para crear empleo”.

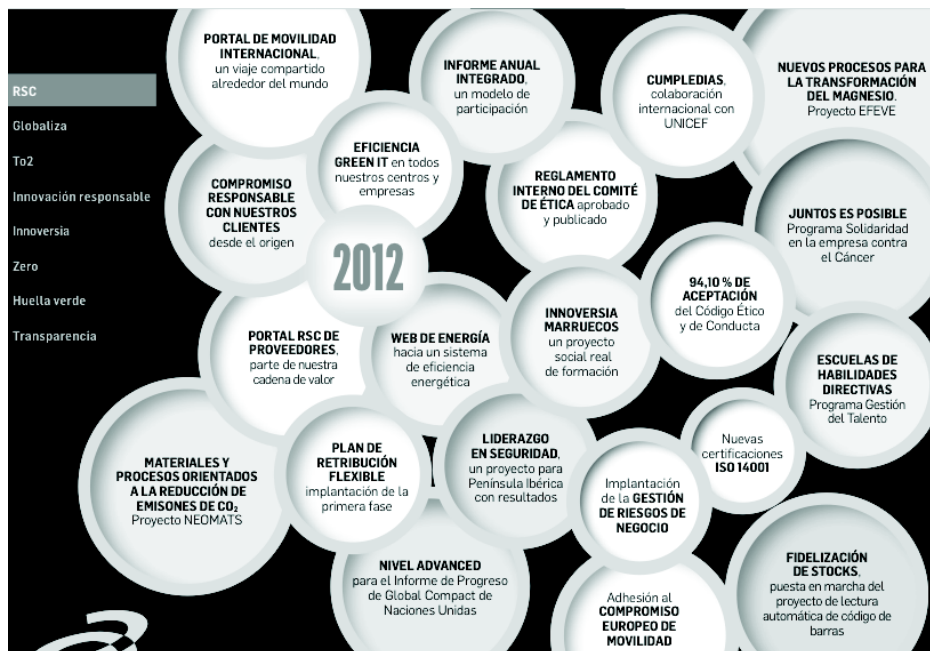
Su visión empresarial se orienta al liderazgo basado en su capacidad tecnológica y humana, aportando soluciones competitivas para ser la opción preferida del mercado. Todo ello sustentado en valores como la innovación, la creatividad, la orientación al cliente y la competitividad, ofreciendo una rentabilidad atractiva a sus accionistas y siendo una compañía sostenible de referencia para sus empleados y para la sociedad.

La estrategia de esta empresa burgalesa se basa en la capacidad tecnológica y de innovación; presencia mundial; desarrollo de negocio sostenible; incremento de valor en el producto; calidad percibida; versatilidad para adaptarnos a los mercados y clientes; y un equipo humano motivado y cualificado. Para conseguirlo cuentan con el talento de más de 14.400 personas, una fortaleza financiera de 2.729 millones de euros de facturación en 2013, y una trayectoria de crecimiento rentable que les ha llevado a estar presentes en 25 países, con de 120 plantas productivas y centros Just in Time, además de 25 oficinas técnico-comerciales.

Su apuesta es innovar hoy por el futuro sostenible del automóvil, con el fin de mejorar la vida a bordo del usuario, optimizando los costes y procesos para aportar mayor valor. El activo más importante para este proceso es el conocimiento como un elemento estratégico que condiciona y configura su actividad. Potencian el aprendizaje continuo y el retorno de experiencias, porque son conscientes de la transformación global que el conocimiento está produciendo en la industria del automóvil y en la sociedad actual.

Creer en las organizaciones basadas en el aprendizaje y en la cooperación entre personas para facilitar la incorporación del conocimiento a su cadena de valor con el compromiso de toda la organización.

En el Grupo Antolín la RSC no es la meta, es el camino, su forma de ser y actuar como compañía, como personas, como proveedores, como clientes, y como parte de la sociedad en la que viven y desarrollan su actividad. Esta compañía burgalesa es socia fundadora del Pacto Mundial en España e integra en su estrategia su decálogo de principios en derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.



Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa Grupo Antolín 2012.



Proyectos que reflejan los valores de la marca

Son proveedores de 1 de cada 4 vehículos que se fabrican en el mundo y estén presentes en el interior de los coches más vendidos en más de 300 modelos diferentes.

La apuesta por la innovación se traduce en el desarrollo de nuevos materiales, como las nanofibras de carbono y el grafeno, además de investigar sobre nuevos procesos de fabricación de componentes ligeros empleando magnesio.

El Grupo Antolín lleva la creatividad y el espíritu innovador en su ADN desde los orígenes. La innovación, el conocimiento y la creatividad de las personas continúa siendo hoy el pilar estratégico de su actividad. Con liderazgo tecnológico y flexibilidad se adaptan a los cambios demandados por clientes y consumidores en un mercado internacional, y la innovación es su garantía de éxito y competitividad.

Actualmente, están inmersos en la creación de los coches del futuro y para ello utilizan la innovación aplicándolas a través de tres líneas estratégicas: materiales y procesos; flexibilidad industrial e interiores inteligentes; sostenibilidad y competitividad mediante la mejora continua en productos y procesos.

Atraer, desarrollar y retener el talento de las más de 14.400 personas que forman el Grupo es un objetivo prioritario que surge desde el convencimiento de que, a través del desarrollo competencial, serán más competitivos y productivos y de que el liderazgo de se basa en el valor que cada empleado aportan a la empresa.



Su política de Recursos Humanos es multicultural y global, sustentada sobre el respeto a la cultura y costumbres de cada país, adaptándose a las peculiaridades, la legislación y el entorno social concreto, siempre sobre los principios de la ética, la integridad y el respeto. Solo los equipos humanos de diversos perfiles son capaces de generar la innovación y creatividad necesarias para garantizar la permanencia de las empresas en los nuevos mercados globales.

El último hito del Grupo Antolín ha sido la inauguración, en mayo de 2014, en Kansas City (Missouri), su décima fábrica en los Estados Unidos con lo que aumenta su presencia en un mercado clave para la compañía. El nuevo centro fabricará techos para Ford y en el futuro está previsto que también para General Motors. Se trata de una localización estratégica en un mercado cada vez más importante para la industria automovilística del país. De hecho, en 2016 todos los vehículos producidos en Missouri montarán techos fabricados en esta planta.

Promoción y canales de comunicación

En 1998, la empresa decide realizar un cambio de Imagen Corporativa. A partir de ese momento, la nueva marca nace para mostrar una empresa más dinámica, innovadora y enfocada al futuro.

La política de comunicación de Grupo Antolín se dirige sobre todo a medios especializados, publicaciones y revistas científicas del sector automoción y sus



componentes, pero también se comunica con el resto de sus públicos a través de su web corporativa y un blog científico donde cuentan los últimos avances de la empresa.

Una de sus vías de comunicación directa con el público es la que hace a través de su presencia en ferias y eventos, tanto nacionales como internacionales, y participando en diversos foros, congresos o jornadas en las que se traten temas relacionados con su actividad. Han decidido no tener presencia en redes sociales, salvo en la red profesional LinkedIn, a la que utilizan como plataforma para reclutar talento.

El mayor esfuerzo comunicativo lo hacen a nivel interno, una estrategia clave para esta empresa familiar que necesita mantener informados y cohesionados a sus más de 14.000 empleados. Para ellos editan una revista corporativa, en dos idiomas, que llega a todos los centros de trabajo y a cada uno de los trabajadores. También cuentan con una intranet donde comparten la información relevante de cada departamento y proyecto, y un espacio de comunicación que es el portal del empleado y, semanalmente, todos reciben un e-mail en el que se presentan todas las actualizaciones que ha realizado la empresa. Como herramientas offline, tienen un tablón de anuncios en el que se muestran todo tipo de informaciones concernientes a los trabajadores.

Periódicamente realizan campañas de comunicación interna específicas para dar a conocer la cuenta de resultados, beneficios obtenidos, nuevos proyectos, premios y otro tipo de logros que motiven a los empleados para seguir creciendo. Además de las Convenciones anuales de los directivos del Grupo, cada fábrica celebra una convención específica para compartir, ponerse al día e intercambiar ideas.

Gadea Grupo Farmacéutico

Antecedentes: Historia de la empresa y su marca

Gadea Grupo Farmacéutico es una empresa independiente creada en 1991, por Gerardo Gutiérrez, emprendedor de origen mexicano, que se siente leonés, de Riaño, el pueblo donde pasaba los veranos de pequeño. En el 91 comenzó como consultora estableciendo la sede en San Fernando de Henares (Madrid). Es en 1995, al decidir levantar una planta de fabricación, cuando Gadea opta por instalarse en Castilla y León. A pesar de las dificultades iniciales ha seguido adelante hasta convertir una empresa familiar en una compañía sólida en el sector farmacéutico, hasta el punto de que en los próximos años podría ascender al tercer o cuarto puesto en el ranking mundial de producción de esteroides. El Grupo es ya una sociedad de cartera que incluye entre sus filiales a Crystal Pharma, Pharma Cyndea, Gadea Biopharma y la nueva sociedad de reciente creación BioRaw.

Es la única firma española dedicada a la síntesis de esteroides y exporta a 71 países el 90% de su producción, para lo que cuenta con 290 trabajadores, el 95% de ellos ubicados en la Comunidad Autónoma.

Este modelo innovador de empresa tiene una vinculación histórica con León, capital de la industria farmacéutica en Castilla y León, derivada de la estrecha colaboración que la presencia de empresas como Antibióticos ha mantenido con la Universidad de León.

Los medicamentos estériles que se fabrican en León son aquellos que, por su lugar y forma de aplicación en el organismo, requieren de la condición de esterilidad, para lo que cuentan con instalaciones especiales y sistemas específicos de trabajo. Los productos que fabrican en León son inyectables u oftálmicos y tienen como principales clientes a los grandes laboratorios de EEUU y Europa.

Cuenta con las más avanzadas tecnologías para la fabricación de principios activos, que es la parte terapéutica de los medicamentos, y ha creado una planta piloto, que es una ampliación de la parte de biotecnología (en León hay una parte de farmacia y otra de biotecnología) con un nuevo fermentador donde poder simular procesos de mayor tamaño. Hasta entonces tenían fermentadores muy pequeños y con esta planta añaden 12 metros cúbicos. En esta planta no se fabrica, se dedica solo a investigar y está totalmente equipada para desarrollar procesos eficientes y fiables.

De las tres empresas que conforman el Grupo, Crystal Pharma, ubicada en el Parque Tecnológico de Boecillo, en Valladolid, es la que está especializada en la producción de esteroides y es una de las empresas del sector que más factura en el mundo. A través de las nuevas tecnologías, puede fabricar productos de hormonas sexuales de alta potencia con tecnología de alta contención y productos estériles en condiciones asépticas. También tiene la capacidad de micronización en casa, algo muy difícil de encontrar en Europa. Su mayor potencial reside en la fabricación de principios activos con una síntesis química compleja y la superación de las patentes para la industria de genéricos. Sus unidades de producción, en Boecillo y en una pequeña planta que se encuentra en Malta están operando bajo las normas de la FDA.

Otra de las empresas del holding es Cyndea Pharma, formada en un 50% por Gadea y otro 50% es del Grupo Infarco (Cinfa), está ubicada en Ólvega (Soria), y se dedica al desarrollo y fabricación de medicamentos genéricos de alta actividad (productos hormonales), orientados al campo de la salud de la mujer como la anticoncepción hormonal, endometriosis, terapia hormonal sustitutiva, infertilidad y tratamientos oncológicos hormono-dependientes.

Este laboratorio farmacéutico invierte en sus propios productos para posteriormente ofrecer la licencia a compañías comercializadoras, pero también ofrece su experiencia en desarrollo y fabricación de medicamentos genéricos de alta actividad para que empresas que no dispongan del *know how* o de las capacidades industriales adecuadas para la manipulación de este tipo de productos, pueda externalizar el desarrollo y fabricación de medicamentos de alta actividad con la mayor de las garantías en cuanto a calidad, tiempo y coste.

En enero de 2013, el Grupo abre la planta de Gadea Biopharma, en el Parque Tecnológico de León. Su puesta en marcha ha supuesto una inversión de 12,5 millones de euros y está especializada en liofilización y llenado aséptico bajo los más altos requisitos de calidad. Empezó a funcionar en pruebas en marzo de 2013, pero ya en noviembre había superado la inspección de la Agencia Española del Medicamento, para poder vender lo que fabrique. Cinco líneas de producción integran la nueva planta: liofilizado estéril de productos activos, jeringuillas precargadas, presentaciones oftálmicas, estériles en viales y estériles en viales para soluciones oncológicas.

La planta leonesa supone una aportación vertical final añadida a los principios activos que fabrica el Grupo Gadea en sus otras fábricas. La especialización es elevada, según Gerardo Gutiérrez¹⁴⁹.

El holding se completa con la reciente constitución, en marzo de 2014, de la sociedad Bioraw y la compra de las instalaciones que acogerán la nueva compañía, situadas en San Cristóbal de Entreviñas, en Zamora, y destinadas hasta ahora a la producción de biodiésel. En este proyecto se han invertido 2,5 millones de euros que permitirán la recuperación de producto de los caldos de fermentación y generará 15 puestos de trabajo. A medio plazo, el Grupo ampliará su capacidad fermentativa con 10 millones de euros adicionales de desembolso y la creación de 40 puestos de trabajo más.

Hasta ahora, se importaba desde China el material para conseguir los precursores de los esteroides. Con esta nueva instalación desaparecerán todas las importaciones y se establecerá una biotecnología y la purificación del product. De esta forma se convierten en sus propios proveedores, asegurándose la calidad del producto base.

Gadea cuenta con una experiencia de 19 años en Castilla y León y ha creado estos cuatro centros de producción, que operan bajo diferentes denominaciones comerciales, en Valladolid, Soria, León y Zamora. Actualmente, trabajan en plantilla, (a 31 diciembre 2013), 305 empleados, 293 de ellos en Castilla y León.

¹⁴⁹ Noticia publicada en el Diario de León, el 30 de septiembre de 2013.

Valores de la marca, gestión y públicos

Los valores que definen a Gadea Grupo Farmacéutico son la calidad, el control de seguridad, la eficacia, la innovación y la investigación. Su mayor apuesta se centra en la I+D+i para lo que cuenta con un equipo especializado en el desarrollo de nuevos procesos, diseñados para asegurar las patentes mediante la aplicación de procedimientos de síntesis alternativos. En su misión y visión empresarial defienden la correcta gestión de la I+D+i como herramienta imprescindible para aumentar la competitividad y asegurar continuos éxitos, al tiempo que mejoran su posición en el mercado futuro. Para el creador de este holding, la I+D+i ayuda a las empresas a estar por delante de sus competidores.

Gadea busca constantemente la optimización de los proceso de I+D y la mejora continua para lograr los mejores resultados. En 2009, Gadea Grupo Farmacéutico reinvertió el 7% de su ingresos en I+D. Además, el 16% de su personal está involucrados exclusivamente en I+D y mantienen una estrecha colaboración con varias universidades nacionales e internacionales de reconocido prestigio.

Gadea Grupo Farmacéutico sigue creando empleo en Castilla y León con una subida del 10% en el pasado ejercicio. Así, a 31 de diciembre de 2013, el Grupo contaba con 305 trabajadores. De ellos 293 son empleos creados en esta Comunidad.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Publicado en El Economista, el 10 de marzo de 2014

Proyectos que reflejan los valores de la marca

En 2013, Gadea inauguró una nueva planta de Gadea Pharma en el Parque Tecnológico de León, que refuerza la producción de medicamentos estériles con fines antiinflamatorios para reumas, articulaciones, golpes o tendinitis.

Uno de sus proyectos estrella se basa en la producción de fitosteroles, útiles no solo para bajar el colesterol, sino también para producir esteroides. De su fermentación se obtiene el principio activo para ello. Son los productos finales que en el Grupo Gadea fabrica Crystalpharma, en Valladolid. El paso anterior, la investigación del proceso biotecnológico, se desarrolla en Biopharma, en León. El primero de todos, la obtención de la materia prima, se ha empezado a realizar en la nueva empresa Bioraw, cuyas instalaciones se encuentran en la localidad zamorana de San Cristóbal de Entreviñas.

En esa apuesta por el intercambio de conocimientos y la colaboración con otras entidades, el grupo Gadea se ha aliado con el Instituto de Biotecnología de León para convertirse en dos únicos socios españoles que participan en el proyecto Mycobacterial Steroids for Industry (MySterI), en el que también están presentes otros cuatro socios europeos. El fin de esta investigación es fabricar precursores de esteroides que posteriormente comercializará el grupo Gadea, convirtiéndose en el primer fabricante en España de este tipo de moléculas esteroideas, que hasta ahora se adquieren de forma mayoritaria a países como Asia, China o Estados Unidos.

En esta línea de colaboración entre universidad y empresa, Gerardo Gutiérrez, presidente de Gadea Grupo Farmacéutico, tomó posesión en enero de 2014 como nuevo presidente del Consejo Social de la Universidad de Valladolid, con la intención de que desde el trabajo conjunto de la empresa y la universidad se pueda "dar un impulso al tejido económico" y recuperar "índices de crecimiento y producción científica".

La previsión de la empresa presidida por Gerardo Gutiérrez es crecer un 20% hasta los 78 millones de euros en 2014. Además, la empresa de Castilla y León alcanzó un ebitda de 11 millones de euros en 2013, lo que supone un incremento del 15%; mientras que de cara al presente ejercicio, el grupo se marca como objetivo que esta cifra alcance los 16 millones de euros. Cabe señalar que el 90% de las ventas de Gadea procede de los mercados exteriores, donde está presente en 71 países de todo el mundo.

La creación de empleo en la Comunidad es otro de sus grandes retos que ya supera con creces. Así, la plantilla de Gadea registró un incremento del 10% hasta los 305 empleados, que en su mayoría (293 trabajadores) corresponde a sus plantas en Valladolid y León. La empresa cuenta además con una oficina comercial en China y una planta de producción en Malta.

Según sus responsables, las previsiones de la compañía para 2014 es mantener el crecimiento y la creación de empleo a un ritmo similar al de 2013, de forma que pueda alcanzar los 325 trabajadores al finalizar 2014.

Promoción y canales de comunicación

Este holding empresarial cuenta con un departamento de comunicación específico. La comunicación más importante para Gadea es la interna, a la que le dedican especial atención. Cuentan con una revista corporativa, un blog corporativo y celebran reuniones periódicas para evaluar los objetivos y estado de la empresa en general, para introducir cambios y mejoras.

De hecho, su principal activo son los trabajadores a los que consideran como socios, no en vano, el 6% de la compañía pertenece a los empleados. Valores como la transparencia, la superación, el equipo o el desarrollo del talento marcan la filosofía de este holding.

El contacto con los medios lo suelen realizar personas cercanas al presidente del Grupo que, además de haber presidido hasta diciembre de 2013, la entidad Empresa Familiar de Castilla y León, es ahora presidente del Consejo Social de la Universidad de Valladolid, instituciones a través de las cuales hemos accedido a diferentes informaciones.

Tiene poca presencia en redes sociales, tan solo una cuenta en Twitter @GadeaGrupoFarma con muy poca actividad, en la que informan de la presencia de su presidente, Gerardo Gutiérrez, en diferentes eventos y foros, que utiliza como herramienta para comunicarse con sus públicos objetivo.



Parque Científico de la Universidad de Valladolid

Antecedentes: Historia de la institución y su marca

En mayo 2006 se pone en marcha el Parque Científico de la Universidad de Valladolid (Uva), una fundación que nace para promover la innovación, la transferencia y el emprendimiento entre los investigadores universitarios y en el tejido socio-económico del entorno. El Parque Científico UVA se constituye por iniciativa de la Universidad de Valladolid y del Ayuntamiento de Valladolid, con el concurso del Banco Santander y de la Cámara de Comercio e Industria. En 2008, la Junta de Castilla y León se incorpora al proyecto. En el Patronato están representadas estas cinco instituciones, así como algunos destacados investigadores de la Universidad. La Fundación cuenta también con un órgano de consulta y asesoramiento, el Consejo Científico de la Fundación, formado por investigadores de las cinco grandes áreas de conocimiento de la Universidad.

Desde ese momento, se convierte en un agente de intermediación entre la Universidad y entidades, empresas o instituciones demandantes de servicios de Investigación, Desarrollo o innovación, I+D+i. Ofrece propuestas y medios técnicos para hacer efectiva la innovación en los procesos productivos de las empresas y en las líneas de investigación de la propia Universidad. Además, facilita a los universitarios fórmulas de cooperación con empresas para realizar la transferencia o aplicación de sus trabajos; sean desarrollos científicos, prototipos, patentes o investigaciones aplicadas.



El objetivo principal es acercar la empresa al mundo universitario y potenciar así la transferencia del conocimiento, la innovación a través de procesos productivos de las empresas y la universidad, y favorecer el emprendimiento. Para lograr estos objetivos, el Parque Científico ofrece una serie de servicios diferentes con el fin de dar respuesta a las necesidades de los emprendedores, los investigadores y las propias empresas. Su labor de sensibilización para fomentar la cultura emprendedora se completa con la capacitación empresarial a través de formación teórico-práctica y programas para identificar tecnologías susceptibles de convertirse en empresas. Además de todo ello, prestan asesoramiento experto y apoyan la consolidación durante y después del proceso de creación de la empresa.

Valores de la marca, gestión y públicos

Sus valores y funciones principales se centran en estimular el flujo de conocimiento entre universidades y empresas; impulsar la creación de empresas mediante mecanismos de incubación y spin-off; y, proporcionar servicios de alto valor añadido e instalaciones de gran calidad para empresas y unidades mixtas.

Tal y como recogen sus Estatutos, “la Fundación tiene como misión fundamental potenciar la interacción entre la universidad y la sociedad, representada a través de las empresas, entidades públicas y privadas, y administraciones públicas, facilitando la transferencia de conocimientos y tecnología, ayudando a orientar los resultados de los grupos de investigación hacia las necesidades del entorno y contribuyendo así de un



modo activo y comprometido al desarrollo económico y social de éste, mejora y desarrollo que se orientarán también a los ámbitos estatal y de la Unión Europea”.

De acuerdo con esa misión, “los fines de la Fundación son la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), con especial atención a sus aspectos interdisciplinares, la transferencia de conocimientos del mundo científico a la sociedad, las empresas y los emprendedores, la utilización de los resultados del I+D+i en productos, procesos y servicios, así como la formación continua dirigida a la actualización de los conocimientos necesarios para el desarrollo económico y social”.

El Parque Científico de la Uva ofrece servicios científico-tecnológicos, espacios de innovación, gestión I+D+i y asesoramiento a emprendedores. El objetivo es que las empresas se queden y se relacionen con la universidad, orientando sus proyectos de investigación y logrando la retención del talento, ya que dan oportunidad a los universitarios que se quieren quedar trabajando en esas empresas. De este modo, se consigue fijar población y aportar valor al territorio.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

En 2008 comienza la actividad del Edificio I+D, una de las infraestructura de la Universidad de Valladolid gestionada por el Parque Científico UVa. Allí se ubica la unidad de gestión del Parque Científico UVa y la unidad de creación de empresas, así



como la Preincubadora, que es un espacio de uso gratuito para que los emprendedores UVa elaboren sus planes de empresa.

El Edificio I+D también alberga grupos de investigación de la UVa con un alto potencial de transferencia y varios laboratorios, entre los que destacan el Laboratorio de Técnicas Instrumentales y la Unidad de Microscopía Avanzada. En el Edificio I+D también están instaladas empresas innovadoras que colaboran activamente con grupos de investigación de la UVa. El Parque Científico UVa ofrece condiciones de incubación muy favorables para empresas de nueva constitución.

En 2009 se crea el Centro de Transferencia de Tecnologías Aplicadas (CTTA), que ahora es la nueva sede del Parque Científico UVa en el Campus Miguel Delibes de Valladolid. Se trata de un centro empresarial con dos plantas de oficinas, una de laboratorios y varias salas de usos comunes. Un espacio para la innovación abierta que facilita el encuentro entre la investigación y el mundo empresarial. El CTTA alberga a empresas que demandan investigaciones y desarrollos de la UVa, a spin-off recién constituidas o en fase de lanzamiento así como unidades mixtas de investigadores-empresas.

En la actualidad, cuenta con 30 empresas instaladas, por lo que está casi al 100% de su capacidad. Esto ha supuesto la creación de 92 puestos de trabajo y un equipo de personal contratado para el funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones que suma 30 personas más.



En 2010, como resultado del contacto y de los vínculos y características compartidas que unen a las Comunidades Autónomas de Galicia, Castilla y León, Asturias y Cantabria, nace el Foro Noroeste de Parques Científicos y Tecnológicos. El objetivo del Foro es favorecer el desarrollo integral de los Parques que lo componen y beneficiar a las empresas instaladas en ellos a través de iniciativas y proyectos comunes. Además, este Foro promueve intercambios sectoriales para fomentar el conocimiento y la aproximación entre empresas de las diferentes regiones. En la actualidad forman parte de este grupo de trabajo los siguientes Parques: Parque Tecnológico de Galicia (Tecnopole), Parque Tecnológico de Asturias, Centro de Desarrollo Tecnológico de la Universidad de Cantabria (CDTUC), Parques Tecnológicos de Castilla y León, Parque Científico y Tecnológico de Cantabria (PCTCAN), Parque Científico Tecnológico de Gijón (PCTG), Parque Científico Universidad de Salamanca, y Parque Tecnológico e Logístico de Vigo (PTLV).

Promoción y canales de comunicación

El Parque Científico de la Uva cuenta con un departamento de comunicación, a cargo de Alma Escudero, que nos explico cómo llevan a cabo su estrategia. Aunque tienen una identidad propia, se identifican y comparten con la Universidad de Valladolid algunos canales de comunicación.



De hecho, la información offline se canaliza a través del gabinete de comunicación de la Uva para que el mensaje sea coherente con la institución y exista un punto de referencia común. Sin embargo, desde el Parque Científico se establecen canales de comunicación online propios, y tienen presencia en Facebook, Twitter (@PC_UVA) y Youtube.

Además, cuentan con una web corporativa específica www.parquecientificouva.es para comunicarse con sus públicos objetivo de manera más directa. En ella se pueden encontrar la amplia variedad de servicios que alberga el Parque y, las empresas instaladas en él, también tienen un espacio para realizar su comunicación.

Para hacer más efectiva esa transferencia de conocimiento entre universidad y empresa, el departamento de comunicación del Parque Científico organiza eventos en colaboración con algunas de las empresas que han nacido en su seno (spin off), y colabora también con otras instituciones, como el Ayuntamiento de Valladolid, la Cámara de Comercio e Industria y la Junta de Castilla y León, para dar más relevancia y lograr mayor repercusión con los proyectos y actividades que llevan a cabo.

A través de la web www.emprededoruva.es comunican todo lo que tiene que ver son actividades, cursos y noticias para poner en contacto al mundo universitario y al empresarial. En este portal se puede encontrar información sobre cómo poner en marcha una empresa de base tecnológica (EBT) surgida en el entorno de la Universidad de Valladolid. El objetivo es establecer un servicio de presentación y documentación



accesible vía Web, con los contenidos y las materias necesarias para la puesta en marcha de un nuevo negocio en el ámbito universitario.

A todo esto hay que sumarle la comunicación directa que desde el departamento de comunicación tienen con los alumnos de la UVa, a los que visitan periódicamente para informarles de las distintas posibilidades y los servicios que tienen a disposición para crear su propia empresa y autoemplearse.

Universidad de Salamanca

Antecedentes: Historia de la institución y su marca

En el año 1218, el rey Alfonso IX de León, funda la Universidad de Salamanca, que es considerada como la más antigua de las universidades hispanas existentes. Esta prestigiosa Universidad se incorporaría, en el tránsito de los siglos XV y XVI, a las nuevas corrientes humanistas. La confluencia del Derecho, la Teología, las nuevas lógicas y las lenguas clásicas cristalizarían en la llamada “Escuela de Salamanca”, representada por la figura de Francisco de Vitoria. Progresivamente, se añaden otras interpretaciones del saber y el magisterio, como el pensamiento teológico y filológico de Fray Luis de León, que otorgan complejidad y riqueza cultural a la Salamanca del Quinientos. Fue la primera universidad en Europa que adquirió ese nombre y a su vez, la primera que contó con una biblioteca pública.

En la actualidad, el prestigio de Salamanca atrae hacia sí una confluencia de estudiantes de todo el ámbito peninsular, europeo e internacional en proporciones superiores a cualquier otra universidad contemporánea.

Con algo más de 30.000 estudiantes, y una gran capacidad de atracción, se ha convertido en la segunda universidad del país donde se forman más estudiantes de fuera de su distrito universitario.

Una institución académica con casi 800 años de historia, la convierte en referente internacional por su solvencia y la capacidad que ha demostrado de adaptación a lo largo del tiempo. El VIII Centenario de la Universidad de Salamanca, que tendrá lugar en 2018, será un hito importante impulsar la proyección de esta institución. Un acontecimiento que constituye la celebración de un cumpleaños colectivo de todos el sistema de educación superior iberoamericano, puesto que el 75% de las primeras universidades fundadas en esa región, lo hicieron con los estatutos de la Universidad de Salamanca y es por ello considerada su ‘alma mater’. Deberá, por tanto ser una celebración que implique a las instituciones y agentes sociales para que esta efeméride tan relevante trascienda la fecha del aniversario para proyectarse de modo prolongado en el futuro. Debe contribuir, mediante la exaltación de la cultura, científica y humanística, al refuerzo de la presencia internacional de la Universidad de Salamanca estrechando la colaboración con la comunidad universitaria iberoamericana y a la consecución del Espacio Iberoamericano del Conocimiento. Para ello, la Universidad de Salamanca, de la mano de su Rector Magnífico y de su Oficina del VIII Centenario, desplegará todas las iniciativas que sean pertinentes para contribuir a estos propósitos.

Este acontecimiento, calificado por el Gobierno de la nación como “acontecimiento de Estado”, ha sido impulsado desde el propio Gobierno mediante la creación de una Comisión Interinstitucional en la que participan varios ministros del Gobierno, Consejeros de la Junta de Castilla y León, los rectores de las Universidades de Salamanca y Pontificia de Salamanca, el alcalde de Salamanca y representantes del Gobierno y la Universidad.

Valores de la marca, gestión y públicos

La Universidad de Salamanca es una institución pública de educación superior, depositaria y continuadora de una tradición humanística y científica con vocación universal y de contribución al progreso de la sociedad.

Sus valores se sustentan en la actividad científica e investigadora, con 526 proyectos de investigación activos en 2014; la transferencia del conocimiento; el fomento del espíritu emprendedor tanto de la comunidad docente como del alumnado; los proyectos de innovación sostenibles; y, aplicar el principio de responsabilidad social a la producción y la transferencia de la investigación, a los procesos de gestión, y al compromiso con los derechos humanos y con la sostenibilidad económica y ambiental.

Con todo ello, la Universidad de Salamanca pretende ser un agente de referencia en el sistema de innovación de Castilla y León.

Como recoge su Plan Estratégico 2012-2018¹⁵¹, su misión consiste ampliar el conocimiento por medio de la investigación en todas las ramas del saber. Entre sus principales objetivos están la transmisión crítica del saber mediante la actividad docente; la contribución a la formación y perfeccionamiento de profesionales cualificados; la promoción y difusión de la lengua española; así como la transferencia de conocimiento científico, técnico y cultural para que, en colaboración con otros

¹⁵¹ Plan estratégico de la Universidad de Salamanca 2012-2018.
http://www.usal.es/webusal/files/Borrador_PEG_2012_2018.pdf

agentes sociales, esta pueda concretarse en innovación para el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de España, Castilla y León y de todos los pueblos.

Entre sus valores consideran esencial la profundización en la cooperación universitaria en el ámbito nacional e internacional, especialmente con las universidades y países de Iberoamérica, y el impulso de los sistemas que fomenten la movilidad de estudiantes, docentes e investigadores, especialmente el desarrollo completo del Espacio Europeo de Educación Superior y la creación y desarrollo del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

El desarrollo de la investigación, la gestión eficaz y eficiente de sus recursos y la formación de investigadores y la contribución a la mejora de un sistema educativo que promueva la inserción laboral de los egresados, así como la promoción de sistemas de evaluación garantes de la calidad, son también principios fundamentales de la institución académica que, además, se esfuerza por garantizar de la dignidad personal, el libre desarrollo de los individuos sin ningún tipo de discriminación y el derecho a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres aumentando la calidad de vida en sentido amplio y, especialmente, en el territorio donde se inserta.

Otro de valor destacado de la universidad es su ubicación, que ha llevado a Salamanca a ser una ciudad universitaria muy conocida, una ciudad moderna que alberga conferencias internacionales y eventos culturales de importancia. En 2002 fue nombrada Capital Europea de la Cultura y en 2005 acogió la XV Cumbre Iberoamericana, con la

participación de los presidentes de España, Portugal y los países de Sudamérica y en el marco de la cuál se firmó la Declaración de Salamanca como documento de inicio para la construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

La Universidad de Salamanca aspira a consolidarse como una universidad del siglo XXI, más allá de las fronteras geográficas y la docencia generalista, con líneas de investigación de excelencia a partir de las cuales responder a las necesidades de formación integral que plantea la sociedad del futuro. Con sus proyectos aspira a situarse entre las mejores del mundo con vocación de especialización en sus áreas de excelencia, y ser una referencia para Latinoamérica, comprometida con su desarrollo social, educativo y económico. Un puente entre las universidades y sociedades de Iberoamérica y Europa.

Uno de sus proyectos más ambiciosos y que está desarrollándose con éxito en la actualidad, es convertirse en referencia mundial en el estudio y enseñanza del español. De hecho, la Universidad de Salamanca es pionera en la introducción de los estudios de Lengua y Cultura española para extranjeros, que comenzaron a impartirse en 1929, y han sido desarrollados y ampliados a lo largo de los años. Actualmente, son más de 10.000 estudiantes extranjeros y profesores de otros países los que participan en los diferentes programas de español ofertados por la Universidad, que atiende también a demandas concretas de colectivos, como son el cuerpo diplomático o fuerzas y cuerpos

de seguridad. Como muestra de la calidad que tienen las clases de español, el Instituto Cervantes, conocido como la institución gubernamental oficial para el idioma español, ha asignado a la Universidad de Salamanca la colaboración para elaborar anualmente los exámenes DELE (examen oficial de Español como Lengua Extranjera), así como la responsabilidad de corregir estos exámenes, que se celebran en el mundo entero. Igualmente, la Universidad de Salamanca fue anfitriona de la presentación, en el año 2010, de la Nueva Gramática de la Lengua Española, obra de referencia que ha contado con el trabajo de varios profesores e investigadores de la institución. El Proyecto Estratégico específico que la Universidad presentó a la convocatoria de Campus de Excelencia Internacional en mayo de 2010. El proyecto tuvo éxito y, en octubre de ese año, el plan estratégico “Studii Salamantini” obtuvo la calificación de Campus de Excelencia Internacional de ámbito regional europeo que supuso una financiación específica para su desarrollo. Este plan está basado en el español y las biociencias como elementos distintivos.

Como consecuencia de convertirse en Campus de Excelencia Internacional, la institución ha puesto en marcha diversos proyectos de modernización, concursando a convocatorias como la de INNOCAMPUS, o la de los subprogramas de fortalecimiento y excelencia de la convocatoria CEI.

La USAL cuenta con centros propios y concertados, en los que se llevan a cabo ambiciosos proyectos científico y de investigación puntera a nivel nacional e internacional como el Instituto de Biología Funcional y Genómica (IBFG); el Instituto

de Física Fundamental y Matemáticas; el Instituto de Integración en la Comunidad (INICO); el Instituto de Neurociencias de Castilla y León; el Instituto Hispano Luso de Investigaciones Agrarias; el Instituto Multidisciplinar de Empresa (IME); el Instituto Universitario de Biología Molecular y Celular del Cáncer; el Instituto Universitario de Estudios de la Ciencia y la Tecnología; el Instituto Universitario de Iberoamérica; y, el Instituto Universitario de Investigación en Arte y Tecnología de la Animación (ATA); el Instituto Universitario de Ciencias de la Educación (IUCE) y el Instituto de Estudios Renacentistas y Medievales (IEMYR).

Asimismo, cuenta con dos centros que mantienen una gran proyección en Iberoamérica y Japón bajo un efectivo prisma de colaboración y fomento de las relaciones: el Centro de Estudios Brasileños y el Centro Cultural Hispano Japonés.

Promoción y canales de comunicación

La promoción y proyección de la Universidad de Salamanca se realiza a través de canales de comunicación específico que les permiten abordar acciones relacionadas con la comunicación institucional, especialmente centradas en la difusión de la oferta formativa y de la actividad investigadora. En esta línea, el canal que utilizan para presentar la oferta formativa a uno de sus principales públicos objetivos, que son los centros de Enseñanza Secundaria, son las redes sociales y los medios de comunicación así como la participación en eventos del ámbito sector de la Educación Superior para darla a conocer a nivel local, nacional e internacional.

Cuentan con un sistema de comunicación institucional que favorezca la difusión de las actividades, líneas, resultados y avances de los grupos de investigación, así como de su oferta tecnológica, con el objeto de crear una imagen institucional que sitúe a la Universidad como centro de referencia en el ámbito de la investigación y la tecnología.

Y a esto se suma un sistema integral de información institucional que permita proyectar la imagen exterior de la Universidad, que asegure la integridad y corrección de la información y que incorpore indicadores de gestión y rendimiento docente e investigador de interés para la sociedad.

Su gestión está basada en el principio de responsabilidad, por lo que se emplean en utilizar los recursos públicos de forma eficiente y sostenible desde el punto de vista técnico, social y ambiental.

El Gabinete de Comunicación de la USAL e ocupa de la gestión informativa de toda la institución, sobre todo en lo relacionado con la comunicación externa, es decir, las relaciones con los medios de comunicación. El Área de Comunicación tiene entre sus objetivos el proyectar la docencia, la investigación y los servicios que la Universidad ofrece al entorno social en el que está asentada, sin renunciar a su proyección internacional hacia Europa y Latinoamérica y en la búsqueda de nuevas relaciones institucionales en Asia, América del Norte, África y Oceanía.

Entre los canales de comunicación que emplean para cumplir estos objetivos está el portal corporativo www.usal.es que, en su apartado Sala de Prensa, ofrece todo tipo de noticias relacionadas con la actividad de la universidad: notas de prensa, dossier de prensa, guía de expertos, eventos, etc...A esto hay que sumarle una sección específica dedicada a la comunicación científica.

Cuenta con un canal de televisión online - USALTV - propio y una emisora de radio con programación dedicada a la actividad universitaria. Además, está trabajando intensamente para alcanzar una mayor presencia en las redes sociales con perfiles en twitter (@usal), Facebook, Tuenti, y un canal en Youtube, además de los perfiles que cada facultad, instituto y centro mantiene en coordinación con las políticas generales del Gabinete.

También ofrece la posibilidad de suscribirse a las noticias publicadas en su página web a través de la sindicación de contenidos (RSS).

Museo de la Evolución Humana

Antecedentes: Historia de la institución y su marca

El Museo de la Evolución Humana, inaugurado en julio de 2010, es la entidad principal del ‘Sistema Atapuerca, Cultura de la Evolución’, un instrumento de gestión que se encarga de administrar e integrar la colaboración entre los diferentes equipamientos, centros, servicios y departamentos en todo el proyecto Atapuerca.

Una apuesta moderna y de excelencia de la Junta de Castilla y León, el Ayuntamiento de Burgos y el Equipo de Investigaciones de Atapuerca para crear una nueva infraestructura patrimonial, acorde con los resultados de los Yacimientos de la Sierra de Atapuerca. En el año 2000, estos Yacimientos engrosaron la lista de bienes Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO, momento en el que las administraciones públicas impulsan la construcción del Complejo de la Evolución Humana en Burgos, tres edificios independientes e interdependientes a la vez, gestionados por diferentes administraciones públicas (nacional, autonómica y local) con el objetivo común de investigar y divulgar. La Universidad de Burgos y la Fundación Atapuerca, como centros asociados a este sistema, buscan potenciar o ampliar la ejecución de alguna de las funciones propias del Museo de la Evolución Humana.

El complejo está formado por:

- Museo de Evolución Humana, pieza angular del proyecto.
- Centro Nacional de Investigación sobre la Evolución Humana (CENIEH).
- Auditorio y Palacio de Congresos ‘Fórum Evolución Burgos’.

Un fin primordial ha sido dotar a Burgos de un moderno centro museístico que da cabida, no sólo a los hallazgos de los yacimientos de Atapuerca, sino también a diversas disciplinas científicas y a las interpretaciones y teorías científicas que de ellos se extraen. El Complejo pretende ofrecer una visión holística de la presencia humana en la tierra y otorgar, a las nuevas teorías sobre la evolución humana, el lugar que le corresponde a través de estos extraordinarios yacimientos de la sierra burgalesa.

El MEH es un centro divulgativo de primer orden, innovador y atractivo para todo tipo de público, por eso se le dotó de una arquitectura espectacular y simbólica. Una museografía acorde con el siglo XXI, con un equipo humano preparado y capaz de transmitir y traducir estos conocimientos.

Nació con vocación de ser un referente museístico y divulgativo a nivel nacional e internacional en el que se plantean los grandes temas que tienen que ver con nuestro pasado, nuestro presente y nuestro futuro como especie. Por ello, no es sólo un museo de nuestros antepasados, sino también de reflexión sobre el presente de nuestra especie *Homo sapiens*, dotada de capacidades que nos permiten modificar el mundo.

Dentro de este Complejo está el Centro Nacional de Investigación sobre Evolución Humana (CENIEH), inaugurado en julio de 2009, situado a la izquierda del Museo de la Evolución Humana y vinculado al Sistema Atapuerca, constituye una referencia a nivel internacional por los equipamientos tecnológicos que alberga y la investigación científica puntera que en él se genera.

Laboratorios, salas polivalentes, espacios diáfanos y zonas de trabajo facilitan la investigación multidisciplinar sobre evolución humana desde diferentes disciplinas como la biocronología, paleoecología, tecnología o la geología, entre otras. Además, impulsa y lidera proyectos de investigación en yacimientos arqueológicos, tanto españoles como de otros países de África y Eurasia.

Está dotado también con laboratorios y almacenes para la conservación, restauración, gestión y registro de las colecciones paleontológicas y arqueológicas procedentes de las excavaciones de Atapuerca y otros yacimientos arqueológicos y paleontológicos del Plioceno y Pleistoceno. Cuenta con un equipo de investigadores y técnicos de laboratorio especialistas en sus respectivas disciplinas.

Valores de la marca, gestión y públicos

El Museo es un prisma (similitud que comparte con la Marca Castilla y León) con unas dimensiones que lo convierten en un gran espacio creado sobre las bases de la eficiencia energética. Se concibe como una oportunidad de pensar sobre nuestro origen y evolución y abre un diálogo con el visitante, considerado partícipe en ese proceso de aprendizaje. Su arquitectura permite, por lo tanto, una experiencia única en su dimensión formal, estética, sensitiva y cognitiva.

Sus valores de marca y señas de identidad son la investigación sobre los orígenes del hombre a partir de los restos arqueológicos y paleontológicos encontrados en la Sierra de Atapuerca, apenas a 15 kilómetros de Burgos, entre los que destacan los testimonios

fósiles de varias especies distintas de homínidos: Homo antecessor, Homo heidelbergensis y Homo sapiens.

El valor patrimonial y cultural, así como su contribución a los avances científicos es indudable. En Atapuerca se han encontrado restos perteneciente al Pleistoceno Inferior (con una antigüedad superior al millón de años), y al Holoceno (época actual), con datos sobre la fauna, flora y clima. Constituye el conjunto de restos más antiguos y más numerosos de Europa. Algunos hallazgos datan más de 800.000 años, y otros llegan a ser incluso de hasta 1,2 millones de años. Estos descubrimientos cambiaron las teorías sobre quién fue el primer poblador de Europa y cuándo la ocupó, de dónde procedía y cuáles eran sus características. Además, algunos restos son especialmente importantes por formar parte de un colectivo, es decir, no procedían de individuos aislados. Esto da a los científicos la oportunidad de reconstruir la vida de un grupo de homínidos, de más de hace 300.000 años. Los hallazgos de Atapuerca nos muestran, paso a paso, una gran parte de nuestra evolución.

El conjunto de los yacimientos está declarado como «Lugar de interés geológico español de relevancia internacional» (Geosite) por el Instituto Geológico y Minero de España. Este complejo arqueológico está declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco (2000) y ha recibido el Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica (1997).

La marca Atapuerca proponen la valorización de amplios espacios territoriales con gran riqueza cultural, de cara a su protección y a la promoción del desarrollo sostenible de las poblaciones en que se ubica.

Es el museo más visitado de Castilla y León, y el décimo más visitado de España, con cerca de 250.000 visitas en 2013. En su haber, cuenta ya con más de 40 premios y reconocimientos nacionales e internacionales.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

La Fundación Atapuerca nació hace 10 años, con sede en la localidad burgalesa de Ibeas de Juarros, para divulgar y dar a conocer el Proyecto de Investigación Atapuerca, a raíz de que Yacimientos comenzaran a tener una gran importancia científica y social. Sus tres objetivos primordiales son la difusión del Proyecto Atapuerca, el apoyo a la investigación y la internacionalización del mismo.

Llegar a toda la sociedad a través de actividades especializadas es uno de sus principales objetivos del Complejo de la Evolución Humana. Para ello han creado abundantes actividades y programas para diferentes públicos, como jornadas arqueológicas, conciertos, ferias, congresos, marchas a pie por los Yacimientos, la Ruta Quetzal Sierra de Atapuerca y programas específicos de divulgación entre los niños, estudiantes de Educación Secundaria o Mayores. Además han desarrollado una serie de programas colaborativos para que participe la sociedad y se implique en el cuidado y la

divulgación de los hallazgos de Atapuerca: programa empresas, programa personas, amigos de Atapuerca, programa Comunica o programa limpiemos la Sierra, entre otros.

Pero el proyecto más ambicioso siempre ha sido que miles de personas en todo el mundo sepan situar Atapuerca en el mapa y conozcan lo que allí se hace y encuentra. Un intenso trabajo que vienen realizando desde hace mucho tiempo para difundir tanto la Sierra como los yacimientos y sus hallazgos. De hecho, en 2014 se cumplen cinco años del estreno de la promoción internacional del Museo de la Evolución Humana (MEH).

En 2003, el MEH comenzó a traspasar fronteras y llevó la exposición 'Los primeros europeos. Tesoros de la Sierra de Atapuerca', al Museo Americano de Historia Natural de Nueva York. Casi un centenar de fósiles originales y utensilios hallados en los yacimientos burgaleses durante los 25 años de trabajo en las excavaciones se trasladaron al corazón de Manhattan para acercar este 'tesoro' castellano y leonés a otro continente. Al hilo de la exposición, se celebró entre de enero y marzo de 2003, también en Nueva York, tuvo lugar la primera reunión científica internacional enmarcada en la Cátedra de Atapuerca, auspiciada por la Fundación Duques de Soria.

En 2009, París fue el país elegido para dar a conocer al mundo este gran Complejo, con la muestra 'Atapuerca, tras el rastro de los primeros europeos'. Asia también ha podido conocer las joyas científicas de los yacimientos y el Museo de la Evolución. En 2010, el pabellón de España de la Exposición Internacional de Shanghai (China) albergó la reproducción de 'Miguelón' y el bifaz 'Excalibur', dos de los grandes hallazgos de Atapuerca.

Los proyectos del MEH y de Atapuerca continúan desarrollándose a lo largo de estos últimos cuatro años con especial intensidad. Uno de sus hitos es la exposición internacional titulada ‘La Cuna de la Humanidad’ que ofrece la oportunidad de reflejar el creciente liderazgo internacional de los equipos de investigadores en arqueología y paleo-anthropología y reflejar la repercusión mundial de los hallazgos de Atapuerca.

Un equipo de investigadores, formado por más de 50 personas, que obtuvo en 1997 un importante reconocimiento científico internacional, el Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica. Considerando que su trabajo en ese Yacimiento ha sido clave para descifrar la prehistoria de la humanidad, llegar a la excelencia y trascendencia de sus resultados, con un método de trabajo fundamentado en la colaboración entre especialistas de muy diversas materias y la conjunción de esfuerzos y equipos, que lo convierte en proyecto colectivo pauta y paradigma a imitar por la comunidad científica.

Promoción y canales de comunicación

En el último año ha habido cambios en la Dirección de Comunicación del MEH, pero eso no ha repercutido significativamente en su prolija actividad de divulgación. Además de las habituales relaciones con los medios nacionales e internacionales, el Complejo tiene sus propias herramientas de comunicación: un web extensa y llena de enlaces a los diferentes enclaves y proyectos (MEH, CENIEH, Atapuerca, Forum Evolución, etc.); un blog científico donde los investigadores comunican sus trabajos y elaboran contenidos

específicos; y presencia significativa en las redes sociales con perfiles en Twitter (@museoevolucion), Facebook, Youtube, Pinterest, Tuenti y Flickr.

A todo esto hay que sumarle un boletín digital “Atapuerca Inform@”. Una publicación mensual, diseñada y editada para enviar, a través del correo electrónico, información relacionada con la investigación y la divulgación de los yacimientos de la Sierra de Atapuerca.

Y el “Diario de los yacimientos de la Sierra de Atapuerca”, donde los miembros del Equipo de Investigación de Atapuerca y de la Fundación, publican contenidos sobre sus hallazgos. Con una tirada de más de 30.000 ejemplares, se remite trimestralmente, de forma gratuita, a los miembros del Programa Atapuerca Personas y el Programa Amigos de la Fundación Atapuerca, así como a distintas instituciones, medios de comunicación y entidades académicas y turísticas - universidades, bibliotecas, centros de enseñanza y oficinas de turismo - de todo el mundo.

El Complejo Evolución Humana informa a la sociedad sobre las actividades (exposiciones, colaboraciones, programas especiales...), pero también atiende y asesora a los medios de comunicación y periodistas, sobre todo en campañas de excavación y emplea instrumentos de comunicación como notas de prensa, comunicados, dossieres de prensa, espacio en la web para medios, materiales periodísticos, etc.

Centro de Investigación del Cáncer

Antecedentes: Historia de la institución y su marca

El Centro de Investigación del Cáncer se creó en 1997, basándose en el modelo de los Comprehensive Cancer Center norteamericanos, para integrar investigación competitiva y de excelencia sobre cáncer en tres niveles: básico, clínico y aplicado o traslacional.

La marca del Centro de Investigación del Cáncer (CIC) surgió a principios de los años 90 cuando se constató la calidad investigadora de los recursos humanos de la Universidad de Salamanca, en concreto, destacaban los investigadores de los departamentos de microbiología y de medicina aquellos vinculados con la onco-hematología. Por tanto, el proyecto inicial del Centro de Investigación del Cáncer se vinculó a la Universidad de Salamanca. Mientras comenzaron las gestiones para dar forma al proyecto del CIC, el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) se incorporó al proyecto del CIC mediante la creación del Instituto de Biología Molecular y Celular del Cáncer (IBMCC). Gracias al IBMCC, el proyecto del CIC pasó a tener un carácter nacional, ya que cualquier investigador de la entidad más importante de investigación española el CSIC, tenía la oportunidad de formar parte del Centro de Investigación del Cáncer.

El CIC cuenta, desde 1998, con la Fundación para la Investigación del Cáncer de la Universidad de Salamanca, que fomenta y facilita la dinámica diaria de gestión y de difusión del IBMCC.

La necesidad de la marca persigue fomentar y crear sinergias de investigación (las existentes y las nuevas) multidisciplinar de calidad para que la sociedad se beneficie, cuanto antes, de los resultados de la investigación.

El CIC está constituido alrededor del Instituto de Biología Molecular y Celular del Cáncer (IBMCC), que tiene carácter de Instituto Universitario Mixto, dependiente de la Universidad de Salamanca (USAL) y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Está también reconocido como Centro Sanitario por el Sistema de Salud de Castilla y León (SACYL).

La labor de este Centro es de carácter multidisciplinario, orientado principalmente a la actividad investigadora. El CIC reúne los mejores recursos humanos existentes en el campo de la investigación del cáncer a nivel regional (Castilla y León) y nacional, y tiene una clara vocación, que es de convertirse en referencia por su calidad, tanto a nivel nacional como internacional.

La idea inicial de crear un centro especializado en investigación sobre el cáncer en la Universidad de Salamanca surgió al comprobar que existía un núcleo importante de investigadores de los procesos básicos y clínicos del cáncer que estaban desconectados entre sí y dispersos entre varios departamentos de la USAL, en comparación con lo que ocurría otras universidades del país.

Por esta razón surgió el Centro de Investigación del Cáncer, con una contribución científica local y regional a través de la Universidad de Salamanca y una dimensión

nacional proporcionada por el CSIC, que manifestó su deseo de participar en el proyecto creando el Instituto Mixto de Biología Molecular y Celular del Cáncer (IBMCC), para permitir el acceso de investigadores y científicos especializados de todo el territorio nacional a este Centro.

Las Consejerías de Sanidad y de Educación de la Junta de Castilla y León han asumido una participación de patrocinio directo del CIC a través de su presencia en el Patronato de la FICUS (Fundación para la Investigación del Cáncer de la Universidad de Salamanca) y la promoción de esta institución como Centro Sanitario del sistema autonómico SACYL. Además, el Instituto de Salud Carlos III del Ministerio de Sanidad participa en el CIC a través de la designación de este centro como uno de los nodos de su Red Temática de Investigación cooperativa de Cáncer a nivel nacional y de la adscripción de Investigadores FIS al Centro.

Las nuevas instalaciones de este Centro de Investigación se inauguran y abren sus puertas en enero 2000, en un edificio situado en el campus Unamuno de la USAL, al que se trasladan todos los equipos. En julio de ese mismo año reciben el reconocimiento por la Unión Europea como Centro de Excelencia Marie Curie para la formación oncológica. Al año siguiente, en 2001, firman un convenio de colaboración entre el Hospital Universitario de Salamanca y la Fundación de Investigación del Cáncer en Salamanca.

El CIC ha establecido varios mecanismos de financiación autónoma y de control y evaluación de sus actividades para asegurar la necesaria productividad científica, su

competitividad internacional y su adecuación a las tendencias más actuales de la oncología básica y clínica.

Este Centro aporta unas características diferenciales que le convierten en referencia mundial, tales como, el apostar por la investigación a nivel postdoctoral, ya que ésta es la época de mayor productividad y creatividad en la carrera científica, con mayor capacidad y permitiendo la renovación y aportación periódica de savia nueva al esfuerzo investigador del centro. Por eso, se realiza una evaluación externa continuada de grupos de investigación al propio Centro, ya que debido al carácter cambiante de las prioridades y de los enfoques en la investigación científica, la incorporación y/o separación de grupos científicos es necesaria una revisión periódica, a través de una evaluación objetiva por el Comité Científico externo, que permite máxima agilidad administrativa y favorece la competitividad y productividad científicas.

Una gestión científica y administrativa fluida, con criterios “empresariales”. La Fundación de Investigación del Cáncer en la Universidad de Salamanca (FICUS), integrada por las entidades públicas y privadas que ejercen funciones de mecenazgo y soporte económico, aporta una estructura administrativa independiente que permite supervisar directamente y agilizar la gestión y actividad económica general del Centro, así como promover actividades continuadas de captación de fondos a diversos niveles públicos y privados.

Valores de la marca, gestión y públicos

La marca es el desarrollo de investigación de calidad multidisciplinar. En investigación biomédica y, en concreto, en oncología, la incorporación de la microbiología a la asistencia clínica está aumentando cada día. En este sentido, el trabajo coordinado de los laboratorios básicos y traslacionales con la clínica es fundamental en el avance y mejora de la transferencia de los resultados de investigación a la clínica. El Centro de Investigación del Cáncer agrupa grupos competitivos de básica, clínica y aplicada, que cooperan en el desarrollo de estrategias nuevas para la asistencia de la oncología.

El modelo de gestión del Centro de Investigación del Cáncer gravita en el IBMCC y la FICUS. El IBMCC como se ha indicado en las líneas anteriores permite la incorporación de investigadores de la Universidad de Salamanca y del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Por tanto, los investigadores del IBMCC pueden gestionar proyectos de investigación a través de la Universidad de Salamanca o del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Además los proyectos de investigación pueden ser gestionados por la Fundación para la Investigación del Cáncer de la Universidad de Salamanca.

La marca del CIC está dirigida a personal investigador y a la sociedad en general. La FICUS ha contratado para desarrollar la comunicación y marketing del CIC desde el 2001 a una persona especializada en cultura científica y gestión de I+D, que ha trabajado para posicionar al CIC como centro de referencia en investigación y que ha

abierto el trabajo desarrollado en el Centro con campañas de divulgación científica dirigidas a la sociedad en general.

Sus valores y principales objetivos son: realizar investigación puntera en cáncer a nivel básico, aplicado y clínico; favorecer el trasvase bidireccional de información entre la ciencia biomédica básica y la aplicada, para fomentar la sinergia de los tres tipos de investigación y así mejorar la productividad; constituirse como un centro científico de excelencia capaz de competir en igualdad de condiciones con otros centros internacionales; fomentar la conexión del CIC con redes temáticas de investigación oncológica tanto nacionales como internacionales; potenciar para la creación de riqueza y servicios que reviertan en el bienestar social y desarrollo económico a nivel regional y nacional.

Desde el inicio de sus actividades, el CIC-IBMCC ha impartido el Programa de Doctorado “Biología y Clínica del Cáncer”, que recibió en 2003 la Mención de Calidad por parte de la Dirección General de Universidades. El programa de doctorado se adaptó al Espacio Europeo de Educación Superior con la creación de un nuevo Máster denominado “Biología y Clínica del Cáncer”, enfocado a una formación de posgrado especializada, encaminada a conseguir doctores especialistas en aspectos básicos, clínicos o bioinformáticos de la investigación de nivel en cualquier aspecto molecular o celular de la Biología y Clínica del Cáncer.

El Centro de Investigaciones del Cáncer es un ejemplo de productividad y competitividad científica y tecnológica, que dispone de mecanismos y fondos para

atraer y estabilizar a nuevos jóvenes investigadores y personal técnico especializado, de forma que sea posible el recambio generacional necesario para asegurar el futuro del centro y la implementación de nuevas líneas de investigación y servicios científicos, y estabilizar y mejorar la participación en proyectos y redes de investigación europeas e internacionales.

Los resultados obtenidos hasta el momento suponen la consolidación definitiva como un centro de excelencia internacional de investigación biomédica traslacional en cáncer, como lo demuestran los más de 1100 artículos originales publicados por parte de sus investigadores, 60% de ellos en las más prestigiosas revistas científicas, y que acumulan un índice de impacto total por encima de los 6.000 puntos. También, la obtención de más de 300 proyectos de investigación, aproximadamente el 75% de ellos mediante convocatorias competitivas, que han generado ingresos de más de 35 millones de euros.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

Un ejemplo del posicionamiento social que busca el CIC es el acuerdo de colaboración con el grupo UNEDISA mediante la revista OKS Salud, de divulgación científica en la que, en todos los ejemplares destinan una página entera para difundir avances de los investigadores del CIC y parte de las ventas de cada ejemplar son donadas al CIC. El acuerdo se mantuvo desde el primer al último ejemplar que salió al mercado.

En 2010, después de tres años de trabajo, un grupo de científicos del Centro de Investigación del Cáncer de la Universidad de Salamanca, ha desarrollado un novedoso

tratamiento contra los tumores mamarios basado en la combinación de dos medicamentos.

Este nuevo proceso desarrollado por el Centro de Investigación del Cáncer (CIC) consigue no sólo que los tumores desaparezcan, sino que además no vuelvan a regenerarse a pesar de interrumpir el suministro de fármacos.

Esa gestión basada en el marketing social se puede percibir en los siguientes proyectos:

- Cáncer: Conocer para curar.
- Breve manual de oncología para informadores de la salud, dirigido a periodistas y gestores de I+D.
- Tú puedes hacer algo contra el cáncer. Son siete audiovisuales para difundir el código europeo contra el cáncer, especialmente entre gente joven. La campaña contó con el apoyo de El Mundo (que difundió en su sección de salud online los audiovisuales) y con la Junta de Castilla y León.
- Consejo genético: guía para prevenir el cáncer hereditario. Dirigido a la sociedad y a médicos de atención primaria.
- Es algo de ti para todos. Campaña para dar a conocer los biobancos a través de cinco audiovisuales. Contó con periodistas reconocidos y personalidades del mundo de la cultura. También se realizaron dos audiovisuales que explican la función social de los biobancos y del Banco Nacional de ADN, ubicado en el CIC. Una adaptación de este vídeo obtuvo el primer premio FECYT en la sección de audiovisuales.

Promoción y canales de comunicación

En la web corporativa del CIC se puede encontrar la información sobre la organización, el funcionamiento, los programas científicos, los equipos de investigadores y los resultados de sus actividades investigadoras, sociosanitarias y docentes.

Esta página es la vía de comunicación e interacción con el CIC, que facilita el acceso a servicios desarrollados por el Centro, la asistencia a congresos y seminarios, la presentación de candidatos a puestos de trabajo y becas o la forma de hacer una aportación o donación a proyectos y actividades del Centro.

Una información precisa, actual y útil, tanto para la comunidad científica como para la sociedad en general, y abierta a cualquier sugerencia para mejorar la calidad de los contenidos. En el CIC consideran que la colaboración externa es esencial para cumplir con éxito la misión y los objetivos del Centro.

El CIC- IBMCC ha desarrollado, en los últimos seis años, numerosas actividades de divulgación científica, desde la emisión de comunicados y notas de prensa a medios de comunicación o la celebración de ruedas de prensa para la difusión de los resultados más relevantes de la investigación del centro, a la realización de actividades encaminadas al fomento de la cultura científica, con la edición de publicaciones o videos de difusión científica relacionadas con la prevención y tratamiento del cáncer, pasando por las de marketing social para la difusión al público general de los diferentes

programas y proyectos que el centro desarrolla. Se ha contribuido de ese modo a fortalecer la imagen del centro en la sociedad.

Su departamento de comunicación, a cargo de Almudena Timón, se encarga de transmitir los avances de investigación siguiendo los canales específicos de la comunidad científica (Congresos, seminarios, papers). Uno de sus principales objetivos es la difusión social tanto de los proyectos como de los avances y resultados obtenidos, y lo hacen principalmente a través de redes sociales, relaciones públicas con estudiantes de secundaria, bachillerato y universitarios, así como con los medios de comunicación.

Centro de Supercomputación Caléndula

Antecedentes: Historia de la institución y su marca

La Fundación Centro de Supercomputación de Castilla y León (FCSCCL) es una organización pública, no lucrativa, que tiene como actividad principal, la mejora de las tareas de investigación en las Universidades, los centros de I+D y las empresas de Castilla y León, promoviendo y desarrollando acciones de innovación en el mundo de la Sociedad del Conocimiento, el área del cálculo intensivo, las comunicaciones y los servicios avanzados, contribuyendo mediante el perfeccionamiento tecnológico al desarrollo económico y a la mejora de la competitividad de las empresas.

Nace en 2009, y está considerado como el segundo supercomputador más potente de España y se sitúa en el puesto 57 en todo el mundo. Este Centro se crea para favorecer el progreso del sector TIC como fuente de riqueza, desarrollo y competitividad Castilla y León. Bajo el nombre de *Caléndula*, ofrece tecnología de vanguardia que pone al servicio de la investigación de excelencia, el desarrollo económico de la Comunidad, la mejora de la competitividad de las empresas y la docencia de calidad. Según los datos de la Consejería de Fomento, de quien depende este Centro, el sector de las nuevas tecnologías emplea a más de 3.000 personas en la provincia de León y factura unos 100 millones de euros. Además, las empresas tecnológicas está exportando al exterior conocimiento y experiencias, prueba de ello es que un 25% de su actividad ya se extiende al extranjero.

La FCSCCL tiene como actividad principal el apoyo a la mejora de las tareas de I+D+i, y como organismo público de investigación, colabora con otras entidades públicas, instituciones y empresas en el desarrollo y ejecución de proyectos de investigación formando parte de varios consorcios constituidos al efecto.

Su misión es gestionar infraestructuras basadas en las tecnologías de la información y la comunicación para dar servicio a organismos públicos, empresas e instituciones, impulsando la cooperación científica y el uso de infraestructuras comunes, actuando como centro de servicios de computación y comunicaciones avanzadas en Castilla y León y promoviendo el desarrollo de la ciencia y la transferencia de tecnología.

Con su actividad pretende liderar la gestión y el uso de las Tecnologías de la Información HPC y las redes de comunicaciones avanzadas en Castilla y León para apoyar y mejorar la calidad y la eficiencia de los sistemas públicos de investigación y la productividad y competitividad del tejido empresarial.

El Centro de Supercomputación de Castilla y León colabora con la multinacional Hewlett Packard, la Fundación Universidades de Castilla y León, la Fundación Instituto de Hidráulica de Ambiental de Cantabria, dos multinacionales del sector de la I+D+i, Satec y Catón, la Asociación de Ingenieros Electrónicos de España, la Universidad de Burgos, la empresa especialista en mecánica de fluidos y consultoría DSC-Análisis, la Universidad de León a través del Instituto del Vino, Bodegas Emilio Moro, son algunos

ejemplos. Además, en su primer año de funcionamiento, Caléndula colabora con 25 entidades y organismos, de las que 15 son empresas.

Valores de la marca, gestión y públicos

Entre sus valores destaca su política colaborativa en red que se concreta en la firma de acuerdos, como el realizado entre los Centros de Supercomputación de Castilla y León y el de Galicia para intercambiar datos de I+D+i, que permitan el desarrollo de nuevos fármacos. Es la primera experiencia internacional de computación "cloud" desarrollada hasta el momento y, para ello, han utilizado la red de investigación académica RedIRIS, que interconecta centros públicos y privadas para favorecer el desarrollo I+D+i.

Su modelo de gestión responde a valores como el compromiso social contribuyendo, mediante el perfeccionamiento tecnológico, al desarrollo económico de la Comunidad y a la mejora de la competitividad de las empresas; el desarrollo de líneas estratégicas fundamentadas en el establecimiento de redes de colaboración permanentes que garanticen el uso eficiente de recursos tecnológicos compartidos y el diseño de nuevos modelos organizativos; la actualización constante contribuyendo de forma eficiente al desarrollo de la ciencia y a la transferencia de la tecnología; la adopción del paradigma ecológico formalizado con la integración de la gestión ambiental en el sistema de gestión, principalmente basado en la dinamización de modelos de gestión de recursos tecnológicos con criterios de máxima eficiencia energética; el compromiso con el medio ambiente extrapolado al ámbito científico consolidando una línea de investigación

propia en el ámbito de la eficiencia energética en entornos HPC; y, la participación en la construcción de la ventaja competitiva adoctrinada por la Estrategia Regional de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación de Castilla y León.

Proyectos que reflejan los valores de la marca

Desde su puesta en marcha en 2009 y hasta la actualidad, Caléndula ha realizado múltiples proyectos, algunos en fase de ejecución, y otros ya están finalizados:

- Desarrollo de una red de infraestructuras federadas para la generación de servicios de virtualización de puestos de trabajo.
- El programa EMERTIC, para la gestión de la información en Emergencias.
- Cloud Computing con Arcimboldo para una solución de estructuras cristalográficas por supercomputación en la FCSCCL.
- Tecnologías para combatir incendios forestales y conservar los bosques.
- Utilización de la secuenciación masiva paralela para el análisis de la arquitectura molecular de la Producción de leche en el ganado ovino de raza Churra.
- Financiación del Plan Nacional de I+D+i (2008-2011).
- Apoyo a Proyectos de Investigación en 2012, de la Junta de Castilla y León
- Convenio entre la Ciudad de la Energía (CIUDEN) y la Universidad de León, cofinanciado por la Unión Europea a través del programa European Energy Programme Recovery (EEPR).

- MONICA: Sistema de monitorización y control con gestión inteligente de la Eficiencia Energética para Centros de Procesos de Datos ultradensos orientados a HPC y Cloud Computing.
- Financiación del programa Avanza Contenidos Digitales.
- Mejora de la predicción de precipitación mediante el modelo WRF y el simulador del satélite GPM de la NASA.
- PlatonModel 4D – Plataforma online integrada de servicios 3D, s3D y 4D e investigación y desarrollo de modelización matemática espacio-temporal.
- Sistema Automatizado de Diagnóstico de Eficiencia Energética.
- Financiación de la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial, Junta de Castilla y León.
- Plataforma web de información meteorológica a nivel de microzonas (MICROMETEO).
- Ayudas para el fomento de la innovación tecnológica en el sector de la automoción de la Comunidad de Madrid.
- Predicción a corto plazo de tormentas con/sin granizo haciendo uso de un radiómetro de microondas multicanal (GRANIMETRO).
- Aplicación en la nube para la gestión de la LOPD para Ayuntamientos y Diputaciones.
- Utilización de Sistemas de Información Geográfica (SIG) para la caracterización y diferenciación del concepto terroir de la D.O. Ribera de Duero.
- Aprendizaje automático mediante redes neuronales jerárquicas y dispersas.

- Detección de genes de resistencia a nematodos gastrointestinales en el ganado ovino de raza Churra mediante el uso de herramientas genómicas.
- Cirugía Oncológica: modelo de gestión y formalización del conocimiento (casos de estudio cáncer colorrectal).
- Administración Electrónica de las Universidades Públicas de Castilla y León.
- Sistema Automatizado de Diagnóstico de Eficiencia Energética.
- Observatorio Tecnológico-FCSCCL, Universidades de Castilla y León y Hewlett Packard Española.

Todos estos proyectos, y muchos más que están en marcha, se pueden realizar gracias a las máquinas de entre 128 y 256 gigabytes de RAM, con la capacidad de albergar un total de 1.024 núcleos de procesamiento en cada uno de los 16 armarios que componen *Caléndula*.

Con todas estas capacidades, los objetivos de la Fundación Centro de Supercomputación de Castilla y León para los próximos años pasan por desplegar una Red de Ciencia y Tecnología que conectará a todos los campus universitarios públicos de la Comunidad a la red de investigadores RedIRIS-NOVA, lo que permitirá que en todas las capitales de provincia haya una conexión a la red académica europea Géant, a la que se conectarán también las instalaciones científico-técnicas singulares, los institutos de investigación, los parques científicos y la Red Hospitalaria Universitaria.

Promoción y canales de comunicación

La relación con los medios de comunicación se canaliza a través de la Consejería de Fomento y Medio Ambiente de la Junta de Castilla y León, desde donde se emiten las notas de prensa y comunicaciones pertinentes acerca de los proyectos y logros del Centro de Supercomputación.

Pero también cuentan con herramientas propias de comunicación en su web corporativa como la Revista Caléndula, dossieres de prensa, vídeos y enlaces específicos a otras páginas web de interés.

Tienen presencia en las redes sociales con perfiles en Facebook y Twitter (@FCSCCL) donde anuncian novedades, convocatorias, visitas, etc...y se comunican con otros públicos objetivo, fuera de las instituciones y organismos con los que colabora.

4.4.3 Análisis de un modelo de referencia y buenas prácticas: la marca Barcelona

La marca territorio, como activo de gran envergadura y complejidad, necesita ser gestionada, analizando y cuantificando las acciones que sean relevantes para su desarrollo y para la obtención de resultados positivos. Por ello, hay que tomar conciencia de la oportunidad que supone crear un gestor - sistema u organismo - del proyecto que se encargue de la promoción, protección y proyección de la marca, canalizando la participación de los diferentes agentes - públicos y privados - encargados de dar visibilidad y relevancia a la marca.

Así, tomando como modelo de buenas prácticas y de referencia, implantado para la gestión de la marca Barcelona, de gran potencial internacional, asociada a valores de éxito, innovación, talento, creatividad y una posición de vanguardia, nos desplazamos hasta la capital catalana para realizar una entrevista en profundidad a Mateu Hernández, el actual director general de Barcelona Global, la entidad 100% privada, creada hace tres años, que tiene por objetivo hacer de Barcelona una de las mejores ciudades del mundo para atraer y desarrollar talento y actividad económica.

Previamente, mantuvimos una conversación telefónica con Albert Dalmau, project manager de Barcelona Global, en la que nos informó con detalle de la gestión que lleva a cabo esta la entidad y de los principales hitos conseguidos desde 2011.

Barcelona Global, es la plataforma ciudadana de pensamiento y acción, fundada por María Reig (Reig Capital Group¹⁵²), que surge durante la realización, por parte de la Administración Pública, del plan estratégico metropolitano Barcelona 2020. Ese plan fue el resultado del trabajo conjunto de más de 650 expertos de diferentes ámbitos que colaboraron, durante más de un año, para realizar una proyección de futuro y darle forma. En su elaboración contribuyeron muy activamente los miembros de las diecisiete comisiones creadas en el marco de la Comisión de Prospectiva (más de 200 personas), presidida por Maria Reig, que posteriormente fundó la entidad Barcelona Global para seguir generando debate entorno a los temas que más interesan y afectan a los ciudadanos, con el fin de hacerle llegar las conclusiones y propuestas a las administraciones públicas para que éstas se pongan en marcha y ayuden a implementar las propuestas definidas por esta plataforma. Se trata de recuperar el liderazgo del sector productivo y de la sociedad civil a través de una sistema de gestión que reúne a las mayores empresas (marcas líderes) y profesionales independientes asentados en ese territorio, con el objetivo de atraer talento mediante el desarrollo de sus propios proyectos y actividades que conviertan a la ciudad en un referente a nivel internacional.

Este sistema también trata de recuperar una tradición propia de este territorio en el que, los edificios y monumentos más emblemáticos y reconocidos mundialmente, han sido construidos por la sociedad civil, es el caso de la Casa Batlló, la Casa de la Pedrera o la Sagrada Familia, que contaron con la financiación de familias barcelonesas particulares.

En la actualidad, la plataforma Barcelona Global ya ha alcanzado los 300 socios y cuenta con más de 61 empresas que trabajan para posicionar la marca desde sus

¹⁵² www.reigcapital.com

diferentes ámbitos. La entidad se autofinancia con las cuotas de estos socios y, en total, cuentan con un presupuesto anual de 350.000 euros para gestionar, de manera transversal y holística, todos los activos de la marca.

Una plataforma abierta e integradora formada por personas y empresas comprometidas con el desarrollo económico de la ciudad y que aportan tiempo, recursos, ideas, proyectos, contactos, conocimiento y energía para cumplir los objetivos de la asociación. Barcelona Global está formada por varias tipologías de asociados:

- Socios Corporativos: empresas comprometidas con Barcelona, entre las que se encuentran las 100 que mayor valor y empleo crean, que expresan un triple compromiso: corporativo, personal y económico. Aportan con una cuota de 2.000 euros al año.
- Socios Corporativos Protectores: aquellos que aportan una mayor contribución, ocupan 1/3 de la Junta Directiva y pueden nombrar a cinco socios individuales. Su cuota es de 10.000 euros anuales.
- Socios Individuales: personas destacadas de la ciudad en sus respectivas disciplinas que asumen un alto grado de compromiso personal con la asociación, y que pueden ser socios individuales protectores, aportando una cuota de 1.000 euros al año, o socios individuales en particular, aportando 300 euros al año.

Para convertirse en socio de Barcelona Global es necesario rellenar un formulario correspondiente a la modalidad elegida y ser avalado por un mínimo de dos socios de la asociación. La candidatura debe ser aprobada por la Junta Directiva.

Protective Corporate Partners



Corporate Partners



Además, cuentan con otros 52 socios, presentes en 26 ciudades, que conforman el International Council, una red de barceloneses con prestigio personal y profesional que ocupan posiciones de alta responsabilidad en alguna ciudad fuera de España para actuar como altos representantes de la marca Barcelona e identificar oportunidades de negocio e inversión relacionadas con la ciudad.

Estos socios internacionales, que aportan una cuota anual, se comprometen a:

1. Transmitir las excelencias de Barcelona en la ciudad donde residan a través de tertulias, conferencias, colaboraciones con medios de comunicación y en su vida cotidiana.
2. Actuar como portavoces y representantes de Barcelona Global en su ciudad de residencia.
3. Detectar y transmitir a Barcelona Global las potenciales oportunidades de inversión hacia España e intentar canalizarlas hacia Barcelona.

4. Colaborar en la organización, en su ciudad de residencia, de la agenda de visitas bien del Alcalde de Barcelona, o de alguna otra autoridad o socio.
5. Colaborar en la implementación de planes de prácticas profesionalizadoras en empresas de su ciudad de residencia para jóvenes universitarios de Barcelona seleccionados por Barcelona Global.
6. Proponer otros posibles socios de la iniciativa.
7. Responder los cuestionarios que trimestralmente les envía Barcelona Global.
8. Establecer alianzas y hermanamientos con las ciudades de residencia manteniendo una buena relación con el cuerpo diplomático español.
9. Informar de los temas de interés para Barcelona que sucedan en su ciudad de residencia y que puedan ser de aplicación en la ciudad.

Este modelo de gestión de marca se basa en el impulso de proyectos ejecutivos asociados a la competitividad del territorio, que presentan sus socios y que son aprobados siguiendo una metodología específica por el conjunto de sus asociados.

La entidad Barcelona Global tiene cuatro líneas de actuación:

1. Business Friendly: que pretende hacer de Barcelona una ciudad amable para la actividad económica y emprendedora.
2. Barcelona Brand: para la protección, promoción y gestión de la marca Barcelona implicando las empresas de la ciudad.
3. Internationally friendly: que interactúa con los profesionales extranjeros que vienen a trabajar, invertir, emprender e investigar; abriendo también las puertas a la sociedad civil.

4. Core Business: explora las posibilidades de colaboración entre sectores económicos de la ciudad.

Con el objetivo de aportar soluciones que mejoren la competitividad, los proyectos que gestiona Barcelona Global buscan:

1. Potenciar la marca Barcelona asociándola a los sectores y actividades de mayor valor añadido y calidad.
2. Facilitar la atracción, acogida y retención de inversión extranjera y talento internacional.
3. Poner en contacto el talento innovador y los centros de decisión empresarial e institucional.
4. Fomentar el diálogo transversal entre sectores económicos y colectivos como herramienta de detección de oportunidades de desarrollo.
5. Colaborar con otras instituciones, entidades y administraciones públicas en diferentes tipos de proyectos e iniciativas.

Los proyectos son presentados por sus socios de forma individual o agrupada siguiendo un formulario estandarizado en el que se recogen los principales detalles del proyecto, objetivos, metodología, calendario, equipo y recursos necesarios. En caso de ser aprobados por la Junta Directiva, los proyectos son sometidos a la consideración del conjunto de socios que, mediante votación electrónica aprueban (si los votos superan el 25%) o no la realización del proyecto.

Una vez aprobado el proyecto, se constituye el equipo que se encargará de llevar a cabo la iniciativa coordinada por un responsable del proyecto y que recibirá el apoyo de la estructura ejecutiva de la asociación, que está compuesta por los siguientes órganos:

- Asamblea General: formada por todos sus socios.
- Junta Directiva: formada por un mínimo de 30 socios y un máximo de 50 elegidos por la Asamblea General. La Junta Directiva elige al Presidente de la Asociación y, a propuesta de éste, a la Comisión Ejecutiva. La Junta Directiva valida inicialmente todos los proyectos a impulsar desde la Asociación.
- Presidente: elegido por la Junta Directiva, con un mandato de 2 años renovable por un mandato consecutivo, es la persona que representa y dirige la Asociación de acuerdo con su Junta.
- Comisión Ejecutiva: formada por el Presidente, los Vicepresidentes, el Secretario, el Director y otros miembros de la Junta Directiva hasta un máximo conjunto de 16 personas.
- Grupos de Trabajo: nombrados por el Presidente y la Comisión Ejecutiva para desarrollar los proyectos aprobados por la Asociación. Los grupos de trabajo cuentan con una persona que ejerce la presidencia y con expertos de prestigio para alcanzar los objetivos planteados.
- Secretario: nombrado por la Junta Directiva con el encargo de velar por el buen gobierno, el cumplimiento normativo, la eficacia y la transparencia de los órganos de la asociación.
- Director General: profesional nombrado por la Comisión Ejecutiva que dirige y coordina los trabajos ordinarios de la asociación.

Figura 20: Organigrama actual de Barcelona Global



Fuente: Barcelona Global

La Asociación se ha comprometido estatutariamente a no recibir recursos públicos para financiar su estructura y sus cuentas son auditadas anualmente de forma independiente.

De esta entidad también forman parte 10 prestigiosos Centros de Investigación que, entre otras funciones, se encargan de elaborar estudios que aporten valor a la marca, como los dos realizados en 2011 por el ESADE Brand Institute, que dirige Josep Maria Oroval, “Barcelona los ojos del mundo¹⁵³” y “Posicionamiento estratégico de la marca Catalunya”, basados en encuestas a sectores profesionales internacionales, subrayan aspectos interesantes como que, a nivel emocional, la marca Barcelona compite al mismo nivel que ciudades como Berlín, París, Nueva York, Londres y Roma.

¹⁵³ Esade Brand Institute. 2011. Barcelona a ojos del mundo. Posicionamiento estratégico de la marca Catalunya. Publicados el 14 de diciembre en <http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/PPTprensa.pdf>

A través de estos Centros de Investigación y de las universidades catalanas se han realizado encuestas, como la encargada en 2012 por Barcelona Global, para conocer la opinión respecto a la marca y saber qué les aporta, a 400 directivos, emprendedores e investigadores extranjeros que residen en Barcelona. Tal es la repercusión y el reconocimiento de esta marca territorio que, el propio presidente de la Generalitat de Cataluña, Artur Mas declaró, en la asamblea del Foro de Marcas Renombradas Españolas que, "Hoy en día, la marca más potente que tiene España se llama Barcelona"¹⁵⁴.

En la reunión que mantuvimos en la sede de Barcelona Global, su director, Mateu Hernández, nos explicó los proyectos que han realizado en los últimos tres años y cuáles están en marcha en la actualidad. De ellos, hemos seleccionado cuatro que ilustran cómo debería gestionarse un modelo de posicionamiento basado en proyectos específicos liderados por las empresas, instituciones y ciudadanos.

Uno de los más importantes proyectos en curso, propuesto y liderado por la marca Natura Bissé y el Collaborative Forum, es *This Way Up* (www.thiswayup.eu), que pretende fijar permanentemente en Barcelona uno de los eventos anuales de CEO Collaborative Forum, y convertirla en la capital de la emprendeduría en Europa, atrayendo a la ciudad a más de 250 CEO internacionales de empresas de alto crecimiento que, en el futuro, cambiarán el ecosistema de emprendimiento en Europa.

¹⁵⁴ Mas: "La marca potente que tiene España se llama Barcelona", artículo publicado en El Periódico de Cataluña, el 24 de abril de 2014. Declaraciones realizadas en el acto organizado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas. Fira de Barcelona

Para conocer el nivel de competitividad fiscal de Barcelona a la hora de ser atractiva para el talento internacional, se está desarrollando un proyecto de **Benchmark Fiscal**, propuesto por un socio individual, Gonzalo Rodés, de GBS Finanzas, que está comparando la carga fiscal aplicada en Barcelona con la de alguna de las ciudades con las que compite (Madrid, Berlín, Amsterdam, París, Londres, Nueva York, Hong Kong, Miami). Enmarcado en el proyecto Open Talent y siguiendo los pasos del Barcelona Global International Professional Talent Monitor - monitor bianual basado en una encuesta a los miembros de la comunidad de talento internacional residentes en Barcelona para saber sus opiniones sobre diferentes aspectos estratégicos y construir líneas de acción que hagan a la ciudad más atractiva para el talento internacional -, se está elaborando una comparativa internacional de la carga fiscal a la que diferentes perfiles internacionales de profesionales, inversores, investigadores y emprendedores han de realizar en Barcelona.

A propuesta de Accenture, socio corporativo protector, se está llevando a cabo un proyecto de **monitorización en medios digitales** de la marca Barcelona que permitirá crear una herramienta de seguimiento de la Marca que sirva, por un lado, para la creación de una plataforma que permita monitorizar la opinión que sobre la marca Barcelona existe en el entorno digital (Redes Sociales, Foros, Prensa on-line y comunicaciones institucionales), y por otro, para detectar e impulsar áreas de actuación concretas para la gestión proactiva de la imagen de marca de la ciudad con la información obtenida. El modelo es escalable en parámetros, fuentes de información y comparativas con otras ciudades de referencia.

El seguimiento y monitorización de la Marca en los medios digitales es una tarea necesaria para la medición continua en la consecución de los objetivos que se ha marcado la plataforma Barcelona Global. El análisis de sentimiento, mediante una combinación de Big Data y Analytics, puede mejorar la toma de decisiones, permitiendo que BCN Global perciba la opinión reflejada en medios digitales sobre los sectores de actividad de interés para la Asociación.

Esta monitorización podrá utilizarse para su posterior comparación con datos (públicos o generados) de otras ciudades, el seguimiento y comparación de la evolución temporal de la relevancia de la marca BCN y el análisis de impacto en la red de las distintas iniciativas llevadas a cabo por la plataforma o la ciudad (campañas en medios, acontecimientos relevantes, etc.)

TOP-10 Emprendedores es un proyecto participativo de un grupo de trabajo liderado por IESE y ESADE, para identificar de forma sistemática los referentes en crecimiento empresarial y en iniciativa emprendedora de Barcelona. Parten de la base de que, para construir la marca Barcelona en el campo de la atracción de talento y desarrollo empresarial, es imprescindible conocer bien los nombres, los grandes hitos, y el modelo de negocio de las empresas que desde Barcelona crecen rápidamente a escala global y asociar la Marca a su carácter empresarial y emprendedor.

La plataforma TOP-10 Emprendedores se crea para dar visibilidad a esos grandes proyectos a través de una metodología para identificar sistemáticamente referentes empresariales en dos categorías: empresas de alto rendimiento consolidadas (> 10 años), y nuevas iniciativas empresariales (< 10 años). A partir de ese procedimiento

desarrollarán un inventario para construir un ranking dinámico de “referentes” 40 por categoría (R40), para elaborar el TOP-10.

En esta fase entraría en juego la importancia de la comunicación para dar a conocer periódicamente esta selección TOP-10 de empresas, y la estrategia se basará en celebrar un evento anual para dar visibilidad a los TOP-10 para su conocimiento global, y contribuir a asociar la marca Barcelona al ámbito emprendedor y al mundo empresarial.

A estos proyectos hay que sumarles otros que están en plena realización como Barcelona Futuro, cuyo objetivo es definir una visión común para el modelo Barcelona; Escuela y Empresa, para acercar el mundo empresarial a los alumnos de secundaria; Marca Barcelona, como activo económico para la ciudad y sus empresas; Barcelona Regenera, para convertirla en una ciudad eficiente a través de un plan energético sostenible; o, Barcelona by Barcelona, para crear una aplicación de tecnología móvil dirigida a la comunidad internacional que reside o visita Barcelona.

Después de tres años de andadura como entidad independiente del poder público, Barcelona Global considera que es necesaria la creación de una Agencia-Consortio de mayor peso y con la participación de las Administraciones Públicas, para alinear los objetivos clave para el posicionamiento de una marca territorio:

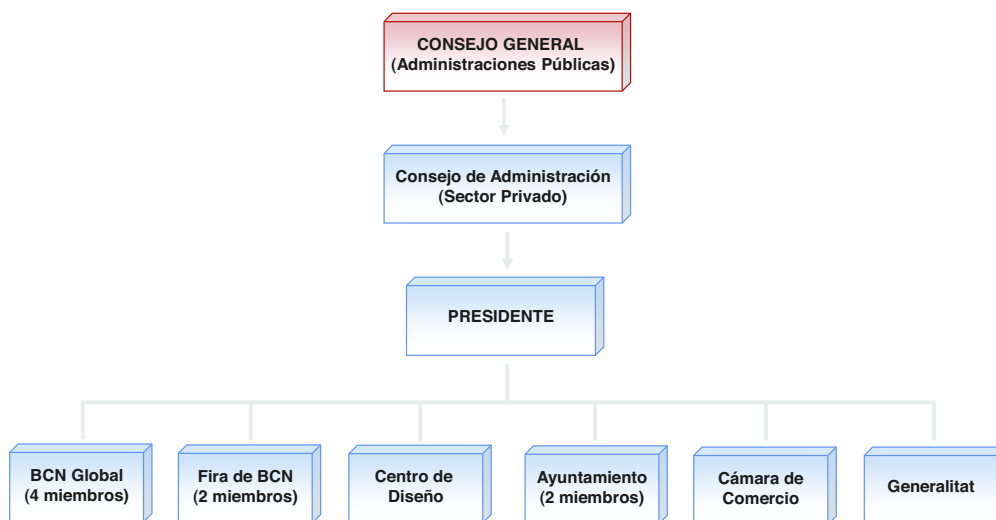
1. Dotarla de protección jurídica, de la que actualmente carece.
2. Crear una estrategia conjunta de promoción que alinee a todos los actores públicos y privados para aprovechar activos ya consolidados, como el turismo, asociándolo a otros sectores y negocios (idioma, cultura, educación, talento).

3. Establecer un sistema de análisis y evaluación continua que permita seguir mejorando el posicionamiento y reputación de la marca.

Entienden que para materializar estos objetivos es necesaria la colaboración del sector público, desde el consenso, con el liderazgo en este caso del Ayuntamiento de Barcelona, pero con un Consejo de Administración privado y profesional, siguiendo el modelo que actualmente se aplica en Fira de Barcelona. La propuesta es la siguiente:

- Un Consejo General, compuesto por la Administración pública competente
- Un Consejo de Administración, compuesto por 12 miembros encargados de proponer al Presidente. Sus componentes serán nombrados de la siguiente forma: cuatro propuestos por Barcelona Global; dos por el Ayuntamiento; dos por la Fira de BCN; uno por la Cámara de Comercio; uno por la entidad Turismo BCN; uno por el Centro de Diseño; y otro a propuesta de la Generalitat.

Figura 21: Propuesta de organigrama para la Agencia-Consorcio Marca Barcelona



Fuente: Realización propia a partir de la información aportada por Barcelona Global

Su finalidad será la de analizar la marca Barcelona, protegerla para que tenga valor y poner en marcha una estrategia de liderazgo basada en los valores atribuidos a la Marca: creatividad, cultura, calidad de vida, personas, sostenibilidad, diseño y vanguardia, para que Barcelona sea vista como un lugar donde invertir, investigar, ser centro logístico, de start up y talento internacional.

Con estos planteamientos, la Comisión de Presidencia dió luz verde, el 22 de enero de 2014¹⁵⁵, a la creación de la agencia, un consorcio publico-privado, que aglutinará a instituciones y organismos para canalizar el esfuerzo que ya se está realizando para atraer inversión a la ciudad. El propósito es que la agencia se dedique a posicionar internacionalmente la capital catalana en clave económica y empresarial, establecer sinergias con el sector privado, atraer inversores y poner a disposición de empresas la utilización de la marca Barcelona.

En el consejo general de la agencia, su máximo órgano de gobierno y participación, participará el consistorio y Fira de Barcelona, y en el consejo de administración también estarán presentes entidades y asociaciones empresariales, el consorcio Turisme de Barcelona, Acció, la Cámara de Comercio de Barcelona y la fundación Barcelona Centre de Disseny (BCD).

En estos momentos, la Agencia está en trámites para su creación, que se producirá antes de que concluya el año, una vez cerrado el periodo de alegaciones

¹⁵⁵ Acuerdo de la Comisión de Presidencia del Ayuntamiento de Barcelona. 22 de enero de 2014.
https://w110.bcn.cat/portal/site/Ajuntament/menuitem.38c1cee3a16e78f040f740f7a2ef8a0c/?vgnextoid=d246e78445182310VgnVCM10000074fea8c0RCRD&vgnextchannel=d246e78445182310VgnVCM10000074fea8c0RCRD&lang=ca_ES

4.5 RESULTADOS DEL ANÁLISIS

4.5.1 Las marcas líderes y su aportación a la marca territorio

Tras el análisis de las 16 marcas renombradas comprobamos que la necesidad de posicionamiento es bien distinta si nos referimos a empresas relacionadas con el ámbito turístico o agroalimentario del que pueden necesitar las empresas basadas en la Nueva Economía. Entendemos que la marca territorio actuaría como moderador para que no se generen percepciones incoherentes o sesgadas. La comunicación estratégica aplicada para la marca territorio se encargaría de dar coherencia a los distintos mensajes y, por tanto, mantener un posicionamiento enfocado y consistente.

Las marcas renombradas que hemos analizado realizan una comunicación acorde con los valores atribuidos a la marca territorio, pero lo hacen sin conexión, sin que llegue realmente al público interno. Por ese motivo, consideramos necesaria la implantación de un modelo de gestión que de visibilidad a los sectores que aún no destacan, que no se perciben como innovadores, vanguardistas y punteros en su campo por el conjunto de la sociedad que, por falta de comunicación ordenada y precisa, desconoce el potencial de su territorio y la capacidad de influencia de sus marcas líderes.

La administración y gestión estratégica de esas marcas líderes en diferentes sectores conlleva numerosos e importantes beneficios que repercuten de manera directa en el territorio en el que se ubican y realizan su actividad, entre los cuales cabe destacar los siguientes¹⁵⁶:

¹⁵⁶ Impacto de las marcas en la economía y sociedad española. Estudio realizado por el departamento de Marketing de la Universidad de Alicante y publicado por la Oficina española de Patentes y Marcas. 2012

- Desde la perspectiva empresarial, las marcas sirven como elementos diferenciadores e identificadores para la oferta creada, contribuyendo también al lanzamiento de nuevos productos. La globalización, el aumento de la competencia, y la madurez y saturación progresiva de las categorías de productos, hacen de la diferenciación un elemento fundamental para generar preferencia y fidelidad en las audiencias y potenciar el negocio. En este sentido, la marca se considera como uno de los activos intangibles más valiosos de una organización alrededor del cual gira el marketing, la producción, la innovación o los recursos humanos.
- Desde la perspectiva del usuario/consumidor, las marcas ofrecen fundamentalmente información, garantía, seguridad, calidad e imagen. Las marcas simplifican la elección y constituyen la promesa de un nivel de calidad, generando un plus de confianza. De hecho, las marcas son el vínculo directo entre empresa y usuario, es algo más que un signo que diferencia los productos de la competencia, es un medio para representar las percepciones y sentimientos de los consumidores sobre un producto y su rendimiento. Este ‘algo más’ (valor añadido) se denomina capital o valor de marca que está compuesto por la lealtad a la marca, la notoriedad de marca, las asociaciones de marca y el valor percibido.
- Desde el punto de vista social, las marcas son vistas como expresión activa de distintas perspectivas de la sociedad en su conjunto, capaz de traspasar fronteras, unir personas y culturas o promover cambios sociales. Además, la correcta gestión de las marcas deriva en una serie de ventajas sociales y económicas, como el logro de una mayor seguridad y sostenibilidad en el empleo.

Conclusiones del análisis de marcas del sector Agroalimentario

La industria agroalimentaria es un sector clave para el desarrollo económico de Castilla y León y es ya una de las principales vías de futuro de la Comunidad. Las empresas líderes en este sector que hemos seleccionado para el trabajo de campo, se distinguen además por la capacidad que han tenido de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y hacerlo, desde el territorio, con un espíritu innovador y emprendedor que las ha llevado a ser referente en su ámbito.

El Grupo Matarromera es un claro ejemplo de concordancia con los valores de la marca territorio y, por tanto, un gran activo para su proyección y posicionamiento. Esta marca líder en el sector vitivinícola es original, ya que su modelo de empresa es difícil de encontrar en su sector, lo cual los convierte en únicos y diferentes. También es una empresa dinámica, que ha desarrollado muchos proyectos de I+D+i, y ha generado productos nuevos, que está en constante movimiento. Su carácter emprendedor queda patente si hacemos una foto de lo que era Matarromera en los años 90 y lo que es hoy, podemos asegurar que tras esta compañía hay un fortísimo y evidente carácter emprendedor y de evolución continua. Por supuesto, es una empresa comprometida, no sólo por la labor que desarrollan a través de la Fundación Carlos Moro, sino también porque generan empleo y actividad en 22 municipios y núcleos rurales de Castilla y León, donde la actividad empresarial es más que reducida. Por tanto, hay decenas de familias que viven gracias al empleo y trabajo que crea esta empresa.

Derivado de todo lo anterior, podemos decir que es una marca abierta, a innovar, a generar nuevos recursos, nuevos productos, nuevas experiencias, etc... En un sector

tradicionalmente anclado en el pasado y en la tradición, no es sencillo encontrar un modelo así. Sus proyectos, su presencia internacional y mediática pueden ser una buena vía de comunicación y transmisión de los valores de la marca Castilla y León.

Sin embargo, todas estas cualidades y valores diferenciales que aporta Matarromera, no son del todo visibles en la sociedad, ya que sin el paraguas de una marca global, su posicionamiento queda reducido tan solo al sector agroalimentario y sus apuesta y logros en materia de I+D+i, su dimensión innovadora, no se comunica de manera adecuada, de modo que, a ojos de la opinión pública, su potencial se transmite igual que el de cualquier producto básico del sector agroalimentario, como la leche o los productos cárnicos, perdiendo así una oportunidad de destacar en otros campos que repercutiesen positivamente en la reputación del territorio.

Por su parte, Cascajares es una empresa que supo ver y apostar por un nicho de mercado inexistente y que, con innovación y procesos de mejora continua, ha conseguido posicionarse y ser referente en su sector. Una empresa arraigada en el territorio, dinámica y emprendedora que, sin olvidar la tradición y la calidad de los productos de la tierra, ha sabido traspasar fronteras y llevar los valores de su marca y los del lugar en el que inició su andadura, a Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Asia. Lo que acredita su cualidad de abierta al exterior.

El compromiso es otro de sus valores más importantes, y se aplica no solo a nivel interno, con el respeto y cuidado de sus trabajadores, con un 30% de la plantilla formada por personas con discapacidad, sino también a través del trabajo que realiza la Fundación Cascajares, con proyectos que pretenden devolver a la sociedad parte de lo

que ésta les aporta. Por ello, en 2013, recibieron el premio “esLaIniciativa”, que entrega la Fundación Empresa y Sociedad para divulgar las actuaciones de compromiso social de empresarios que sirven de inspiración para que aumente la innovación en el apoyo de las empresas a personas desfavorecidas y reivindicar la figura del empresario comprometido.

Es la segunda empresa familiar más valorada de Castilla y León, según la última encuesta realizada por la revista Castilla y León Económica¹⁵⁷, en enero de 2014. De hecho, Alfonso Jiménez, uno de sus socios fundadores, es el presidente de Empresa Familiar de Castilla y León desde febrero de 2014, y entre sus líneas de actuación defiende los negocios familiares y su arraigo a Castilla y León como fuente de riqueza, creación de empleo e innovación.

En Castilla y León se encuentran dos de las industrias galleteras más importantes de España y con más presencia a nivel internacional: Gullón y Siro. Su crecimiento exponencial, su diversificación y la innovación que ambas han implementado en todos sus procesos, así como su expansión constante, las convierten en ejemplo de marcas líderes que apuestan por el territorio y generan riqueza en él, por lo tanto, en buenas abanderadas de la marca Castilla y León.

Gullón es la más antigua, considerada la creadora de las galletas tradicionales y cuyo continuado esfuerzo inversor y renovación tecnológica la sitúan en una posición de liderazgo y vanguardia en su sector.

¹⁵⁷ Revista Castilla y León Económica. Encuesta publicada el 13 de enero de 2014. <http://www.castillayleoneconomica.es/noticia/los-empresarios-de-castilla-y-león-suspenden-por-primera-vez-la-gestión-del-gobierno-regiona>

Una empresa familiar comprometida con el entorno y el territorio, abierta a más de 100 países diferentes, con una constante evolución y mejora continua. Su capacidad emprendedora la ha llevado a convertirse en la industria galletera con mayor diversidad de productos en el mercado. Y todo ello, apoyándose en valores como la calidad, la honestidad, la transparencia y la apuesta por la I+D+i, a la que dedican más de un 3% de su presupuesto anual.

Sus proyectos e iniciativas ha recibido numerosos reconocimientos, por ser una empresa dinámica, que apuesta por las personas generando empleo de alta cualificación, y por mantener un modelo agroalimentario ecológico, respetando el medio ambiente y los más elevados estándares de calidad y seguridad alimentaria.

En esta línea se define también el Grupo Siro, que basa su compromiso en la inserción laboral de personas con discapacidad, en la detección y reconocimiento del talento y el crecimiento sostenible.

El activo que más valor aporta es el ser reconocida como una de las empresas con mejor reputación en su sector, ocupando el quinto puesto, con un modelo que centra sus objetivos estratégicos en la innovación, la investigación, la internacionalización y la eficiencia respetuosa con el medio ambiente.

Estas razones la posicionan como una entidad capaz de capitalizar los valores del territorio en el que se asienta y proyectar su imagen más allá de sus fronteras, pasando de una visión tradicional de esta industria para colocarse a la vanguardia en investigación y desarrollo de productos saludables.

Por último, la empresa que hemos seleccionado para dejar constancia del proceso evolutivo que han experimentado las marcas agroalimentarias de Castilla y León, ha sido la cooperativa ganaderos de Zamora, Gaza, un ejemplo de dinamismo en un sector asociado tradicionalmente al campo y el mundo rural que, a priori, no parece que puedan tener mayor trascendencia en cuanto a la proyección de una nueva imagen y posicionamiento del territorio, pero que con su vocación de trabajo en equipo y esfuerzo colectivo, han logrado posicionar un producto tan básico como la leche, en primera línea, superando a grandes marcas ya reconocidas y ampliando su campo de acción a través de nuevos procesos innovadores, investigación sobre nuevas fórmulas de producción sostenible y desarrollando nuevos estándares de calidad que son referente en la normativa estatal aplicada al sector. Son pioneros e inventores de una fórmula de éxito que se toma como ejemplo en otras cooperativas y asociaciones.

Para lograr sus objetivo y conseguir mayor notoriedad, se ampararon bajo la marca agroalimentario de Castilla y León, Tierra de Sabor, que les ayudó a salir al mercado con un marchamo de calidad y procedencia muy favorable. Una marca sectorial que, bajo el paraguas de la marca Castilla y León, puede convertirse en un importante activo para transmitir un mensaje de evolución y progreso posible y real en este territorio.

Conclusiones de análisis de marcas relacionadas con la Nueva Economía

Los cambios y avances que se están produciendo en las últimas décadas han dado lugar esa nueva economía basada en el conocimiento, la globalización, la redificación y la digitalización. El conocimiento y la información son ahora las bases de la producción, la productividad y la competitividad, tanto para empresas como para regiones, ciudades y

países. Esto tiene grandes consecuencias, como la generación de riqueza, que es la base material para, por ejemplo, reforzar el Estado de bienestar y ampliar la protección social. Por consiguiente, la Nueva Economía está permitiendo prever la posibilidad de un salto histórico en la relación entre forma de actividad económica y generación de riqueza. La evolución económica de una economía basada principalmente en la fabricación y la industria a una economía basada en el conocimiento se han convertido en factores claves del éxito empresarial, con activos capaces de generar ventajas competitivas mediante el conocimiento, el capital intelectual y los intangibles.

Sobre estas premisas nos centramos a la hora de elegir a las seis empresas que forman parte de la muestra y que han basado su crecimiento en la puesta en práctica de los activos que imperan en esa Nueva Economía.

Así, Aciturri Aeronáutica, una empresa familiar, ubicada en una zona rural que, con talento, capacidad de innovación y mucha iniciativa ha conseguido colocarse a la vanguardia industrial a nivel nacional e internacional, se asienta en valores que concuerdan a la perfección con los atribuidos a la marca Castilla y León. Es una marca con dinamismo, que no ha parado de crecer y desarrollarse desde su creación, lo que explica que pasase de tener un empleado, en 1977, hasta los 1.200 trabajadores que tiene en la actualidad.

Innegable es el carácter emprendedor de su impulsor, Gines Clemente, que con su visión y apuesta consiguió hacer grande un pequeño sueño. Y sigue apostando por su tierra, comprometido con su entorno y los profesionales que trabajan en ella, con un objetivo siempre recurrente, el crear más puestos de trabajo y fijar población en su

entorno. Por supuesto, tiene carácter abierto al exterior, considerando que el sector aeronáutico es un mercado global, nunca ha dejado de expandirse fuera de sus fronteras, buscando nuevos socios y filiales en países europeos, latinoamericanos y asiáticos.

Su originalidad radica en la investigación y la mejora continua de productos y servicios, que la convierten en referente y ejemplo para otras empresas ubicadas en el territorio.

En Grupo Norte, también encontramos criterios que la hacen compatible con los valores de la marca territorio. En primer lugar su constante dinamismo, que la ha llevado a seguir creciendo incluso en tiempos de crisis.

Su máximo responsable es un emprendedor nato, por lo que imprime ese carácter a todos los proyectos y objetivos de la empresa. Nuevos retos que la hacen más grande y más solvente y que la abre a nuevos mercados y oportunidades.

Desde el territorio y comprometida con su tierra, apuesta por generar empleo, atraer inversiones y crear nuevos negocios. Pero, además, se preocupa por las personas, dentro y fuera de la organización. De hecho, todas las empresas de Grupo Norte cuentan con el certificado SGE 21, la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar de forma global en su modelo de gestión sus preocupaciones sociales y ambientales.

En su estrategia de RSC defienden la idea de que una empresa que quiere ser competitiva, hoy y en el futuro, no sólo debe pensar en obtener beneficios presentes,

sino que también tiene que contar con una estrategia que actúe en favor del entorno del que forma parte y en el que desarrolla su actividad, comprometiéndose con la sociedad.

En el sector de la automoción, una de las principales industrias de la Comunidad, es el Grupo Antolín que, desde sus inicios, ha sido una empresa emprendedora, dinámica y abierta al exterior. Estas han sido las claves de su éxito y, en la actualidad, es la mayor empresa de Castilla y León por sus relevantes magnitudes tanto a nivel económico como social.

Esta empresa auxiliar del automóvil ha abierto cinco nuevas plantas de producción en 2014 para estar cerca de sus clientes, que es una de las claves de su desarrollo para generar confianza en el sector. Su visión de futuro y su compromiso con la creación de empleo aprovechando la tecnología, la convierten en una marca líder, querida y deseada por los proveedores y fabricantes de todo el mundo. Esta posición de liderazgo ayudaría a la marca Castilla y León a proyectar sus valores relacionados con la innovación, la creatividad, el talento y la inversión sostenible.

La industria farmacéutica, las energías renovables y la biotecnología son algunos de los sectores emergentes y con más proyección que, actualmente, se asientan en el territorio. Una de las primeras empresas españolas dedicadas a la extracción y almacenamiento de células madre del cordón umbilical para uso médico y preventivo es Stem Cell, ubicada en Palencia y Valladolid. Sus avances en materia de investigación y sus aportaciones a la medicina regenerativa son claves para mostrar a la región como un lugar donde es posible generar conocimiento, implementar ideas innovadoras y desarrollar proyectos de gran valor añadido, económico y social.

Stem Cell es un ejemplo de colaboración público-privada y cuenta con el apoyo del prestigioso laboratorio alemán MLB, con el que comparte experiencias, resultados y *know how* para seguir avanzando en el camino de la prevención y curación de diferentes enfermedades.

En el campo de las energías renovables, la innovación que presenta Onyx Solar aplicando el principio de invisibilidad a la arquitectura para construir edificios eficientes sin afectar al diseño, es un caso más de emprendimiento, compromiso y dinamismo proyectado desde una pequeña ciudad, Ávila, que ofrece grandes posibilidades a jóvenes con talento y abiertos a nuevos retos.

La inversión en I+D+i les ha llevado a convertirse en la empresa creadora del primer suelo fotovoltaico transitable del mundo, posicionándose en el mercado global como referentes en proyectos sostenibles, creativos y multifuncionales. Su apuesta por la diversidad va un paso más allá y, para sus diseños de aprovechamiento de energías renovables cuenta con ingenieros, arquitectos o físicos, aprovechando y gestionando el conocimiento de todo su equipo para generar más y mejores soluciones medioambientales y sociales.

La idea central de la campaña de comunicación para la difusión de la marca Castilla y León se centró en historias reales de personas que eligieron la Comunidad para hacer realidad sus proyectos personales y/o profesionales. Una de esas personas podría ser el emprendedor mexicano que escogió Castilla y León para establecer la sede del Grupo Gadea, multinacional farmacéutica que ocupa el tercer puesto en el ranking de producción de esteroides y otros principios activos fundamentales para el organismo.

Su proyección internacional no les ha impedido mantener como enclaves principales de la empresa a cuatro provincias de Castilla y León: León, Valladolid, Soria y Zamora. Sin duda, esta apuesta por el territorio, en el que lleva asentada 19 años, la convierten en un activo muy valioso para la proyección de la marca Castilla y León desde el sector productivo. Aúna los valores del dinamismo, el compromiso y el carácter emprendedor en la búsqueda constante de la mejora y la optimización de procesos para adoptar nuevas líneas de investigación, en colaboración con otras entidades, y seguir avanzando en el desarrollo de principios activos útiles para acabar con diferentes tipos de dolencias, como por ejemplo el colesterol, el reuma, la infertilidad o los tratamientos oncológicos.

4.5.2 El valor de las instituciones públicas en la proyección de la marca territorio

La Universidad, los Parques Científicos, los Museos y los Centros de Investigación son también grandes embajadores de la marca de un territorio. Estas entidades de carácter público contribuyen activamente a difundir los valores del lugar en el que ofrecen sus servicios. A través de sus iniciativas podemos lograr esa fidelización y cambio de percepciones tan necesaria para que todos los públicos se adscriban e identifiquen con la marca. Para el análisis hemos elegido cinco de las instituciones públicas más relevantes en sus diferentes ámbitos de actuación y que, con sus progresos, proyectos y acciones, pueden generar un cambio en la imagen y proyección de Castilla y León, tanto a nivel nacional como internacional.

Conclusiones del análisis de marca generada en Instituciones Públicas

El proyecto del Parque Científico de la Universidad de Valladolid responde al valor del compromiso por querer revertir en la sociedad el conocimiento que se genera en sus aulas y generar con ello una cultura colaborativa que beneficia a todos los actores (universidad-empresa-sociedad). Para ello, cuenta con el apoyo del Proyecto T-CUE (Transferencia del conocimiento Universidad-Empresa) impulsado por la Junta de Castilla y León en el marco de la Estrategia Regional de I+D+i 2007-2013. Y en el marco de colaboración con el Instituto Municipal de Empleo (IME) del Ayuntamiento de Valladolid, a través del Programa CREA con Base Tecnológica.

Es una institución abierta a todos, en constante evolución y crecimiento, que repercute en beneficio de profesores y alumnos. Una iniciativa cargada de dinamismo que proyecta una imagen de Castilla y León innovadora, creativa y emprendedora, con gran potencial para atraer talento y ofrecer nuevas oportunidades a las generaciones futuras.

Como referente internacional en educación superior, actividad científica e investigadora y transferencia del conocimiento, el caso de la Universidad de Salamanca, nos sirve para defender los valores de innovación para el desarrollo sostenible, compromiso y mejora de la calidad de vida, unido a su carácter abierto y acogedor de una institución que recibe a decenas de miles de estudiantes cada año y, por cuyas aulas, en sus casi 800 años de historia, han pasado ilustres figuras del humanismo y la ciencia.

Además, la USAL contribuye a la promoción y difusión de la lengua española, un activo fundamental para la generación de riqueza en el territorio, que atrae cada año a miles de estudiantes y profesores extranjeros interesados en aprender el idioma. De

hecho, uno de los proyectos más ambiciosos que está liderando la universidad, en la actualidad, es convertirse en referente mundial para el estudio y la enseñanza del castellano.

Su proyecto estratégico “Studii Salamantini”, que obtuvo la calificación de Campus de Excelencia Internacioanl en 2010, es otro importante activo en el que la marca Castilla y León puede apoyarse para proyectar la nueva imagen del territorio.

El Proyecto Atapuerca, de gran importancia científica y social, nos ayuda a conocer el pasado, presente y futuro de nuestra especie a través de un recorrido por el Museo de Evolución Humana, un edificio en forma de prisma caleidoscópico que alberga uno de los mayores descubrimientos de este siglo: quién fue el primer poblador de Europa.

Los importantes hallazgos de los Yacimientos de Atapuerca han dado lugar a un moderno complejo que ofrece una visión holística sobre la presencia humana en la tierra. En su interior, se desarrolla una prolija actividad científica e investigadora que, cada año, aporta más conocimientos en este campo y desvela más incógnitas sobre el origen de la Humanidad.

El MEH es un centro de estudio emprendedor, comprometido, abierto y dinámico que cada año recibe más de 250.000 visitas, siendo el décimo museo más visitado de España, lo que le sitúa en el punto de mira y centro de interés de miles de visitantes, científicos y académicos que, en algunos casos, eligen ese centro para continuar con sus proyectos e investigaciones.

Si conocer nuestro origen como especie humana es importante para entender la evolución y el progreso que nos ha llevado al momento actual, encontrar la forma de erradicar una enfermedad tan devastadora como el cáncer es otro de los grandes retos que debe afrontar el ser humano para seguir avanzando hacia una vida mejor. Esa es la principal labor del Centro de Investigación del Cáncer, una institución de referencia mundial, gestionada con criterios empresariales para alcanzar los mejores resultados en torno a la investigación oncológica.

El Centro es un ejemplo de productividad y competitividad científica, con un marcado carácter social, comprometido con el progreso de la ciencia para mejorar la calidad de vida de las personas. Su dinamismo le ha llevado a alcanzar excelentes resultados que han consolidado al CIC como centro de referencia internacional en investigación biomédica con importantes logros científicos.

Importante también es la excelente divulgación científica que hacen de sus proyectos, tanto en publicaciones especializadas como a través de medios de comunicación masiva, con el objetivo de difundir los avances de impacto científico y social, aportando información sobre la investigación oncológica que la sociedad necesita y debe conocer.

Otro organismo público de investigación que está aportando excelentes resultados en áreas como la mejora de la investigación por parte de las universidades, los centros de I+D+I y las empresas de Castilla y León, es el Centro de Supercomputación Caléndula. Una infraestructura basada en las tecnologías de la información y la comunicación para dar servicio a empresas, organismos públicos e instituciones contribuyendo a su

desarrollo y mejorando su competitividad a través del procesamiento de datos relevantes para cada una de sus actividades.

Sus valores son compatibles con los atribuidos a la marca Castilla y León en cuanto a su dinamismo, favoreciendo la colaboración y el intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre diferentes centros, el compromiso con la mejora de los procesos y resultados, y su afán por emprender adoptando nuevas iniciativas y retos para mejorar su rendimiento.

Propuesta de modelo

5.1 PROPUESTA DE MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE LA MARCA TERRITORIO

5.1.1 El valor añadido de la comunicación en la toma de decisiones

Con los resultados obtenidos tras el análisis de las diferentes empresas, instituciones y Comunidades Autónomas estamos en condiciones de proponer un modelo de comunicación estratégica para la gestión y mejora continua adaptado a las peculiaridades que alberga una marca territorio.

Entendemos que este modelo de trabajo, que explicaremos a continuación, puede ser válido y aplicable a aquellos territorios - ciudad, región, país - que quieren capitalizar su marca e implantarla de manera integral, más allá de la identidad gráfica y el lema, como representación de su personalidad identitaria generadora de reputación.

Una marca existe cuando significa “algo” para sus destinatarios, y lograr ese posicionamiento perceptual - imagen percibida que nos permite diferenciar, comparar, clasificar y valorar el lugar de procedencia - requiere la optimización de este activo intangible - la marca - a través de una estrategia participativa, colaborativa y basada en los proyectos e iniciativas aportadas por empresas, instituciones y sociedad civil para construir una identidad más cercana a la realidad, clara y coherente, que aumente y mejore la reputación de un territorio.

Para que un territorio sea competitivo tiene que lograr que su imagen sea reconocible y deseada, y para ello, la marca se convertirá en el activo fundamental para defender los

intereses de los territorios en la Nueva Economía, donde las relaciones económicas, sociales y políticas se caracterizan por una mayor competitividad e interdependencia.

Después de estudiar las diferentes estrategias implantadas en las 16 Comunidades Autónomas españolas - sin incluir a Castilla y León -, y concluyendo que todas ellas se dirigen especial o únicamente a la promoción del turismo como principal activo, consideramos que el modelo más adecuado y que se acerca más al verdadero valor de una marca territorio, desde el punto de vista de la gestión, es un sistema similar, aunque con matices, al que desarrolla la marca Barcelona. En él nos apoyaremos para diseñar la hoja de ruta que nos llevará a materializar, de manera eficaz y rentable, una estrategia de marca territorio que represente la oferta conjunta, en todos los ámbitos de actividad, de manera representativa, participativa y colaborativa, marcando los procesos y tiempos necesarios, para que dicho territorio se posicione como referente y opción preferente a la hora de invertir, residir, visitar, estudiar o atraer talento, entre otras posibilidades.

Hablar de estrategia es hablar de cambio. Lo más difícil no es definirla, sino implantarla, hacer que se convierta en realidad. Para ello podemos utilizar diferentes herramientas, pero en este trabajo hemos decidido apostar por dos que nos parecen las más apropiadas a la hora de diseñar y gestionar un plan de comunicación integral para la estrategia de marca territorio: los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral (CMI-Balanced Scorecard) ambos conceptos creados por Norton y Kaplan.

En primer lugar, creemos que para hacer una buena gestión de la comunicación es necesario diseñar un mapa estratégico que nos permita representar y visualizar de forma sintética, rápida, clara, coordinada y consistente, la estrategia de comunicación.

Los doctores Kaplan y Norton¹⁵⁸ explican en su libro *Mapas Estratégicos* cómo utilizar esta herramienta para representar y comunicar una estrategia. Supone un paso más en la concreción de los objetivos y puede tener diferentes formatos, pero casi siempre cuenta con los siguientes componentes:

1. Los objetivos estratégicos son enunciados cortos que concretan lo que se quiere conseguir, hacia dónde nos dirigimos.
2. Las perspectivas son las que muestran los objetivos estratégicos. En el modelo de Kaplan y Norton son cuatro: Perspectiva Financiera, con los objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con los objetivos que representan el valor que se va a aportar a los clientes; la Perspectiva Interna o de Procesos, con los objetivos relacionados con la mejora de los procesos internos; y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye objetivos relacionados con los activos inmateriales: capital de información, capital humano y capital de organizacional.
3. Las líneas o temas estratégicos se estructuran en vertical y agrupan objetivos estratégicos relacionados entre sí mediante causa-efecto. Estos objetivos pertenecen a diferentes perspectivas, y tienen en común una lógica que explica cómo se consiguen unos objetivos cuando se logran otros.
4. Las relaciones causa-efecto, que explican esta lógica, según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores, a más largo plazo, hasta llegar a los objetivos financieros y en último término, al logro de la visión.

¹⁵⁸ Kaplan, Robert y Norton, David. 2007. *Mapas estratégicos*. Ediciones Gestión 2000

La función principal del Mapa Estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla. Es la herramienta más adecuada para contar la historia de la estrategia, muestra el camino a seguir para lograr que se perciba claramente la visión a través de objetivos concretos.

Estos mismos autores, Robert Kaplan y David Norton, plantearon en 1992, en la revista *Harvard Business Review*¹⁵⁹, el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) como un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera, ya que es un método para medir las actividades de una compañía (marca), en términos de visión y estrategia. De hecho, es una herramienta que ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplirlas.

El CMI es un sistema de gestión, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas.

Con la utilización del CMI como modelo de gestión estratégica y, a partir del diseño de un mapa estratégico, se produce una alineación de todas las acciones de la marca con el fin de alcanzar el futuro deseado (Visión).

¹⁵⁹ Kaplan, Robert y Norton, David. 1992. The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*

La definición de los objetivos estratégicos y los indicadores para medir su resultado en función de las estrategias y sus responsables se puede representarse esquemáticamente de la siguiente forma:

Objetivos Estratégicos → **Indicadores** → **Estrategias** → **Recursos** → **Responsables**

Las marcas inciden en tres campos estratégicos: el posicionamiento, la identificación y la diferenciación. La eficacia con la que esté planteada, desarrollada e implementada la marca, dentro de estas tres áreas, es lo que le dará el valor y éste se interpreta de diferentes formas, una de las más importante será el retorno de inversión (ROI). La comunicación estratégica aportará ese valor añadido que nos servirá para medir el retorno y conocer el valor que las audiencias otorgan a este activo que, será más valioso si somos capaces de capitalizarlo para alcanzar los objetivos de crecimiento con rapidez y rentabilidad. Una marca es un componente intangible en el que, a pesar de que el público objetivo no tenga un apego con el producto, servicio o lugar, puede seguir manteniendo una estrecha relación de concordancia con una marca (percepciones)¹⁶⁰.

Precisamente, es ese valor añadido que la comunicación le confiera a las marcas lo que nos permitirá obtener las siguientes ventajas competitivas:

1. Aumentar la identificación de los públicos con la marca
2. Dar a conocer los valores de la marca como seña de identidad.
3. Cambiar las percepciones “negativas”, asociando la marca a valores diferentes como la innovación, el diseño, la originalidad o la tecnología, que

¹⁶⁰ Davis, S. 2002. La marca: máximo valor para su empresa. México: Pearson Educación

despierten la curiosidad y el interés entre los públicos.

4. De esa manera, se elevará también la percepción de liderazgo, incrementando la notoriedad y el conocimiento de la marca.
5. Transmitir la renovación experimentada por la marca, así como la vinculación con la vanguardia, las tendencias o los avances en innovación y tecnologías. La comunicación nos permitirá hacer visible ese cambio.

Para hacer efectivas estas ventajas es imprescindible contar con una planificación de la comunicación en la que se deben considerar las siguientes etapas: especificación de unos objetivos de comunicación coherentes y cuantificables; delimitación del público objetivo; selección de la estrategia de comunicación; establecimiento de un presupuesto; e implantación y evaluación del proceso de comunicación.¹⁶¹

El Plan Estratégico de Comunicación deberá tener unas bases sólidas y claras, que permitan una acción eficiente. Para ello, debemos partir de la relación que se establece entre los tres elementos básicos sobre los que se construye la estrategia de imagen¹⁶²:

1. La Organización, es la que define la estrategia, realizará y planificará toda la actividad dirigida a crear una determinada imagen en función de su identidad.
2. Los Públicos, que son los que se formarán la imagen y, por tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tengan una buena percepción.

¹⁶¹ Blanco, J. 2010. Zaragoza, una ciudad «de marca» para poder venderse en el mundo. Elche: IV Congreso City Marketing Elche 2010.

¹⁶² Capriotti, Paul. 2013. Planificación estratégica de la imagen corporativa. 4ª edición. IIRP Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga.

3. La Competencia, que será la referencia comparativa, tanto para la organización como para los públicos.

Tomando como referencia estos elementos básicos, podemos definir los objetivos globales sobre los que girará la estrategia de comunicación. Estos ejes son:

- **Identificación:** la marca buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (qué es), que conozcan los productos, servicios o actividades que realiza (qué hace) y sepan de que manera, con que pautas de trabajo realiza sus acciones (cómo lo hace). En este sentido, lo que se busca es “existir” para los públicos.

- **Diferenciación:** además de “existir” para los públicos, la marca deberá intentar ser percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace o en cómo lo hace. Deberá intentar lograr una diferenciación respecto a la competencia.

- **Referencia:** tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la marca se posicione como referente de imagen en el mercado o categoría en la que se encuentra. Constituirse como referente significa estar considerado por los públicos como la que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad. Así, lograr ser referencia implica estar en una mejor posición para obtener la preferencia de los públicos, por ser la que más se acerca al ideal de imagen de ese mercado.

- **Preferencia:** la identificación, la diferenciación y la referencia de imagen deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos. No solo debe esforzarse en ser conocida, sino que debe buscar ser preferida entre sus semejantes, ser una opción de elección válida. Por lo tanto, la identificación, la diferenciación y la referencia de imagen deben

ser competitivas, ser valiosas para los públicos, mejores que las demás y perdurables en el tiempo. La preferencia nos permitirá optar al liderazgo, que debe ser un objetivo importante dentro de la estrategia global.

Para Antonio López¹⁶³, entre los principios de la nueva comunicación, más estratégica e integral, debe primar la comunicación emocional sobre la técnica; hay que convertirse en editores a través de los medios online; sustituir la comunicación de audiencias por la comunicación personal (nuevas tecnologías y big data); comunicar de forma inteligente; pensar en el sector; comunicar permanentemente; y comunicar desde los valores.

La comunicación, no solo aporta valor añadido a la marca, sino que es esencial en la toma de decisiones, tanto en lo referido a la estrategia como en implementación de las acciones que se van a llevar a cabo. Entre las funciones destacadas de la comunicación están su capacidad para motivar, para expresar emociones, informar y facilitar la toma de decisiones a través de la transmisión de datos que servirán para identificar y evaluar las posibles opciones. Anholt (2010) entiende que, la mayoría de los territorios se comunican y construyen su imagen a través de seis canales o áreas de actividad:

- La promoción turística y experiencia personal de la gente que visita ese territorio.
- La exportación de sus productos y servicios, que actúan como poderosos embajadores del lugar de origen.

¹⁶³ López, Antonio. 1998. La reputación Corporativa un concepto emergente. publicado en Nuevos Conceptos de Comunicación. <http://corporateexcellence.org/>

- Las políticas del Gobierno, tanto exteriores como interiores. Aquí la diplomacia pública es una de las principales vías para comunicar esas políticas y amplificar la relación con los medios de comunicación nacionales e internacionales.
- La capacidad del territorio de atraer inversiones y trabajadores cualificados.
- El intercambio cultural y actividades culturales
- Los propios habitantes de ese territorio, los líderes de opinion, los medios de comunicación y la sociedad civil en general.

Para que la gestión de la identidad y la reputación de un territorio se convierta en una oportunidad es necesario coordinar esas seis variables, sus acciones y comunicaciones para que el mensaje, coherente y reforzado, beneficie a las empresas, al gobierno, a exportadores e importadores, a los diferentes sectores que operan en el territorio y a las relaciones internacionales del mismo.

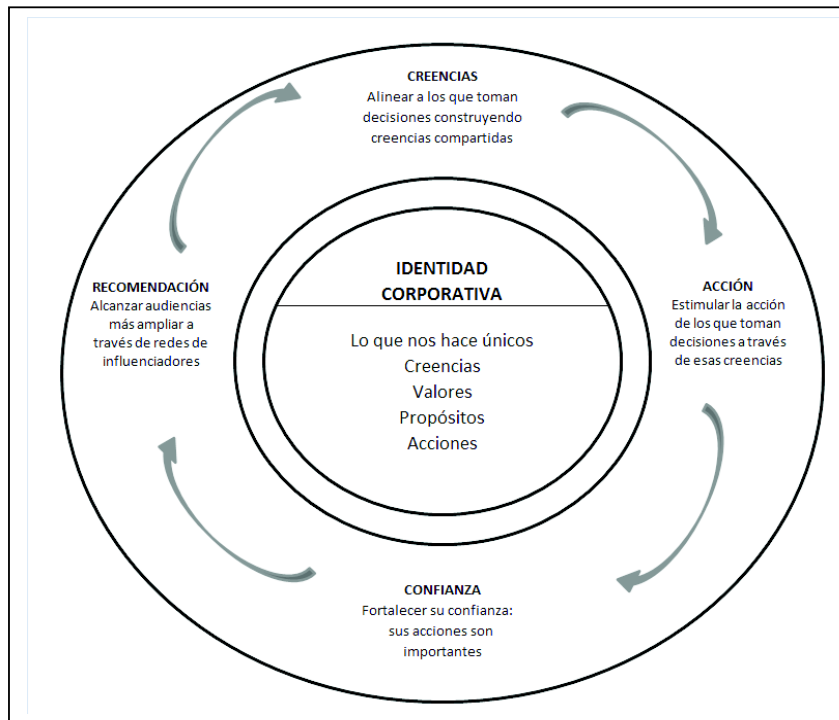
Pero, lo cierto es que los cambios que se están produciendo en los últimos tiempos nos obligan a cambiar también la manera en la que llevamos a cabo los procesos de comunicación. Debemos encontrar nuevos modelos para explicar realidades más complejas e intangibles, como lo es una marca de territorio. En esa búsqueda de nuevos modelos están instituciones como Corporate Excellence, que ha hecho una adaptación al español del informe *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*¹⁶⁴, un informe desarrollado por The Arthur Page Society, - la Asociación de Directores de Comunicación más importante de Estados Unidos - en el que presenta un nuevo modelo de comunicación con el fin de responder a los desafíos y

¹⁶⁴ Leído en el Blog de Corporate Excellence, el 8 de abril de 2014.
<http://blog.corporateexcellence.org/comunicacion/el-nuevo-modelo-de-comunicacion/#sthash.it3wYEPj.dpuf>

necesidades que organizaciones, empresas, instituciones y marcas tienen a la hora de navegar con éxito en la nueva era digital.

El modelo que proponen es la alternativa al modelo de comunicación tradicional basado en la emisión masiva de mensajes unidireccionales para persuadir a los grupos de interés e impulsar a la acción de compra. El nuevo modelo persigue la creación de una identidad fuerte, relevante para los grupos de interés, y que permita generar identificación (“creencias compartidas”), que muevan a la acción con el fin de que los grupos de interés decidan, de forma voluntaria y porque comparten las creencias y valores propuestos, pasar a la acción y recomendar activamente los productos, los servicios, la organización o la marca a todas las personas con las que tienen relación. La nueva comunicación parte de los propios grupos de interés (*stakeholders*), que se transforman en “embajadores”. Este nuevo modelo no está basado en la capacidad de la comunicación para generar persuasión, sino en el enorme potencial de la comunicación para desencadenar procesos de influencia sobre las actitudes y comportamientos favorables de los grupos de interés hacia la empresa, la institución o la marca. El valor añadido de la comunicación, así entendida, permitirá multiplicar y hacer masivo el efecto de las recomendaciones, a través de la generación de contenidos, relevantes para los públicos, y el uso intensivo de la tecnología y las redes sociales, que serán una de las vías más eficientes y eficaces para generar negocio, fortalecer las relaciones con los grupos de interés y construir marcas fuertes y organizaciones con mejor reputación.

Figura 22: Nuevo modelo de comunicación. Corporate Excellence



Además de crear un nuevo modelo de comunicación para adaptarnos a las demandas actuales de la sociedad, esa nueva visión debe ser también estratégica. La comunicación estratégica es una interactividad¹⁶⁵, una tarea multidisciplinaria que trabaja con la visión y la proyección de una empresa/marca. La magnitud y complejidad de semejante tarea requiere de un esquema de acción particular, que comprende los siguientes niveles de acción: estratégico, táctico, operativo o logístico y técnico.

El **nivel estratégico**: la estrategia es un plan de acción global que opera en el campo de las decisiones, en un principio, no estructuradas, mediante el método de prueba y error. Se trata de procesar la información para que nos facilite saber dónde se estamos y hacia donde estamos yendo, de modo que podamos descubrir nuestra fuerza potencial. El

¹⁶⁵ Scheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. Management y Fundamentos de Imagen Corporativa. Ediciones Macchi. Argentina.

principal problema de este nivel son los fines, el propósito, que debe estar bien definido desde el inicio.

El **nivel táctico**: se refiere al mejor empleo de los recursos y a detectar el momento más adecuado para su implementación. La táctica se ocupa de los medios que utilizaremos para alcanzar los fines estratégicos. Estas herramientas tácticas de comunicación pueden ser la publicidad, relaciones públicas, promoción, difusión en medios de comunicación, papelería, eventos, etc. De modo que, un programa de comunicación estratégica requiere el uso de campañas, que se coordinarán entre sí en la búsqueda de un efecto sinérgico, para así lograr además del objetivo táctico, el contribuir a un fin estratégico.

El **nivel operativo o logístico**: hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales. La logística asigna y proporciona esos recursos.

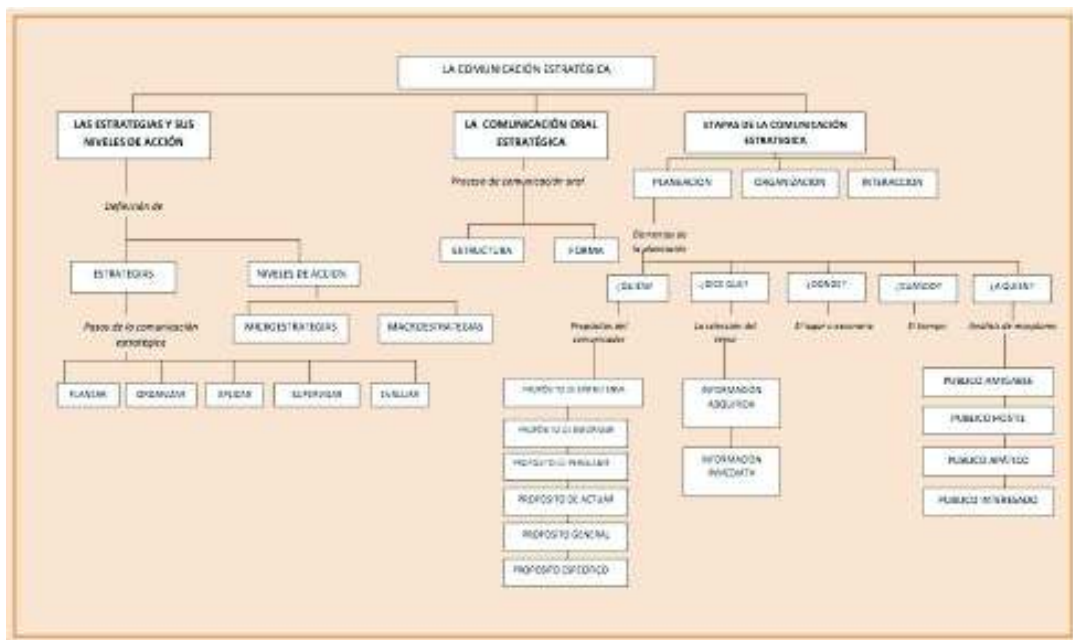
El **nivel técnico**: se refiere a todas aquellas maniobras operacionales que se llevarán a cabo desde cada una de las herramientas tácticas.

La gestión de marca o branding consigue su eficacia a través de la comunicación como forma de administrar adecuadamente cada uno de los elementos (valores) que constituyen el sistema de marca de una organización o territorio, con el fin de obtener la máxima eficacia y cumplir con todos los objetivos propuestos. Y la máxima eficiencia, quiere decir que estos objetivos se cumplan con los menores costos (Kotler, Keller, 2006). Entendemos la comunicación estratégica, al igual que Nosnik (1996), como una

metodología que fortalece la competitividad y consolida la reputación de la empresa/marca entre sus audiencias¹⁶⁶.

A efectos de este trabajo la definición que desarrolla Tironi¹⁶⁷ sobre comunicación estratégica nos parece acertada: “comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos”. Por tanto, la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de manera que genere confianza en su entorno y en su público objetivo.

Figura 23: Etapas y niveles de la Comunicación Estratégica



Fuente: Propuesta de Tania Sarabia, investigadora del Instituto Politécnico Nacional. 2010

¹⁶⁶ Nosnik, A. 1996. La comunicación en las organizaciones de la aldea global. Razón y Palabra, 4.

¹⁶⁷ Tironi, E y Cavallo, A. 2004. Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales. Tauros. Madrid.

El valor añadido de la comunicación estratégica aplicada a una marca territorio está en ir más allá de la creación de un logo y un lema, y es dar un paso hacia una gestión integral que permita ver cuál es el camino que queda por recorrer, cuál es la proyección real del territorio y avanzar hacia ella vinculando la Marca a proyectos concretos, desde una perspectiva amplia, definiendo un nuevo ecosistema que añada valor y consiga implicar al sector privado, emprendedores, empresarios y ciudadanos, para que se involucren en la gestión y compartan ese interés por capitalizar la marca territorio.

La estrategia marca Castilla y León ha sido un éxito, desde el punto de vista del proceso de creación e implementación, y se ha desarrollado correctamente en sus tres primeras fases: investigación, decisión participada y creación. Pero, para que su finalidad se cumpla por completo y genere resultados positivos es necesario seguir desarrollando la última fase, la de difusión, difícil de ejecutar tan solo con el impulso del sector público. La naturaleza política de la comunicación en la Administración Pública se convierte, en esta fase, en un obstáculo, especialmente en la etapa inicial fundamental para lograr el fortalecimiento de la identidad.

La coyuntura política, caracterizada por la tensión en estos últimos años, hace que sea difícil y complicado encontrar momentos, tiempo largos, que favorezcan el consenso necesario para poder impulsar una estrategia de marca global solo desde la Administración Pública. Sin embargo, esta dificultad se puede minimizar dotando de capacidad de decisión y gestión al sector privado y a la sociedad civil.

Es por estas razones por las que consideramos útil la creación un organismo que implemente y aplique un modelo de comunicación y gestión capaz de capitalizar y

canalizar el valor de la marca, con la participación y colaboración del sector productivo, la sociedad civil y las Administraciones Públicas de toda índole. En palabras¹⁶⁸ del Catedrático de Derecho Constitucional de la Universidad de Valladolid, Fernando Rey: “En Castilla y León falta relato. Existen numerosas perlas, pero no hay un cordel que las una”. Esa falta de relato se solventaría a través de una estrategia de comunicación para posicionar a la marca territorio, estableciendo una jerarquía de activos intangibles, más allá de valores como la cultura, el patrimonio, la gastronomía, los espacios naturales, etc..., que cada vez generan menos valor diferencial, y apostando por sectores y valores emergentes de la Nueva Economía para alcanzar posiciones más ventajosas tanto dentro como fuera del territorio. Son esos sectores de nueva generación los que necesitan mayor apoyo para proyectarse y darse a conocer a nivel global.

Por ejemplo, en el caso del sector agroalimentario, ya posicionado y reconocido, que además cuenta con mayor apoyo a través de subvenciones y ayudas, la notoriedad ya se ha conseguido con la calidad de sus productos, pero hay otros sectores - e incluso, otros proyectos innovadores dentro del sector agroalimentario, como la I+D+i -, cuya dependencia y proyección es menor, por novedosos o desconocidos, que requieren la implantación de estrategias diferentes para posicionarse. La marca sectorial *Tierra de Sabor*, está muy bien posicionada en la mente de los consumidores, pero la notoriedad que está generando se sitúa por encima de su posicionamiento inicial, que ha pasado de ser una marca de calidad para vender productos y mejorar la distribución, a convertirse en una imagen con marcado carácter social, que traspasa los objetivos que le corresponden como marca agroalimentaria.

¹⁶⁸ Miembro del grupo de expertos denominado Banco de Pensadores de Castilla y León, durante su intervención en las jornadas “Las Comunidades Autónomas del siglo XXI”, celebradas el 25 de septiembre de 2009, en Valladolid, bajo el título “Futuros: La Identidad Útil”.

Por tanto, nuestra propuesta de modelo de comunicación estratégica para la gestión de una marca territorio, permitirá actuar sobre todos los ámbitos de actividad de la misma que, como tal, tiene una característica única, su transversalidad, y es un activo cuyo valor perdura en el tiempo. En base a estas ideas proponemos un plan de trabajo para la creación de un centro de excelencia en comunicación aplicable a una marca territorio, que denominaremos Consejo de la Marca, y que se desarrollará en las siguientes fases:

FASE 1 – Estructura de la organización y gestión interna.

FASE 2 – Definición de funciones, procesos y procedimientos.

FASE 3 – Herramientas de gestión (EFQM y GRI).

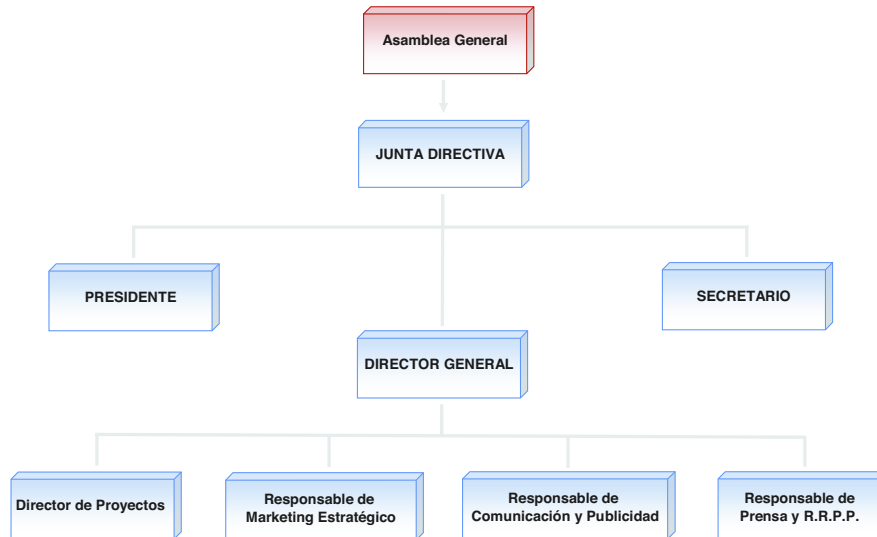
FASE 4 – Estrategia de comunicación: del *storytelling* al *storydoing*.

FASE 5 – Definición de indicadores de evaluación y mejora continua.

5.1.2 Estructura de la organización y gestión interna

En esta primera fase se trata de definir cuál será la estructura que conformará el Consejo de la Marca y su dimensionamiento a través de un organigrama detallado. Esta organización debe contar con una Asamblea General, en el que estén representadas las Administraciones Públicas, y una Junta Directiva, encargada de la gestión y compuesta por profesionales y representantes del sector productivo. Esa Junta nombrará a un Presidente, y deberá contar con un líder - Director general - encargado de coordinar el proyecto y al resto del equipo, que serían: el director de proyectos y los responsables de marketing estratégico; comunicación y publicidad; y, prensa y relaciones públicas. El Consejo deberá contar con una persona de enlace que establezca vías de comunicación fluidas con la Administración Pública y que hará las funciones de Secretario.

Figura 24: Propuesta de organigrama Consejo de la Marca



Fuente: Elaboración propia basada en las prácticas habituales de FutureBrand

CARGO	DESCRIPCIÓN
Asamblea General	Representantes de la Administración Pública que han impulsado el proyecto y ahora pasan a ser árbitros del mismo a través del ya constituido Guardián de la Marca.
Junta Directiva	De carácter representativo y compuesta miembros destacados del ámbito privado comprometidos con los valores de la marca.
Presidente	Nombrado por la junta directiva. Persona relevante e influyente que aporte visibilidad al Consejo y lo represente cuando sea necesario.
Director General	Responsable de la gestión global y distribución del presupuesto asignado. Supervisar a los responsables de las diferentes áreas. Aprobar las campañas de comunicación. Relaciones institucionales con los grupos de interés.
Secretario	Establecer contactos y vías de comunicación con las Administraciones Públicas, transfiriendo información de unos organismos a otros.
Director de Proyectos	Responsable de buscar y organizar los proyectos propuestos por empresas o particulares. Establecer contactos y crear grupos de trabajo para cada uno de los proyectos.
Responsable de Marketing Estratégico	Crear y gestionar el plan de marketing, definiendo los objetivos estratégicos para la marca territorio. Supervisar y alinear periódicamente esos objetivos así como el presupuesto asignado a cada uno de ellos. Contratar y gestionar campañas estratégicas. Gestionar y analizar investigaciones de mercado.
Responsable de Publicidad y RR.PP	Contratación y gestión de campañas publicitarias offline y online. Responsable de la presencia en redes sociales. Gestión de bases de datos de contactos con grupos de interés y organización de eventos, reuniones y actos.
Responsable de Comunicación y Prensa	Gestión de la comunicación a nivel interno y externo. Plan de comunicación offline y online. Relaciones con los medios de comunicación, líderes de opinion y personas relevantes en distintos ámbitos.

5.1.3 Definición de funciones, procesos y procedimientos

Una vez constituido el equipo que compondrá el Consejo de la Marca, su primera tarea será definir cuáles serán las funciones, las actividades fundamentales para la correcta implantación del sistema de gestión. A partir de esas funciones iniciales, se establecerán una serie de procesos, es decir, actuaciones específicas asignadas a cada función para su ejecución posterior a través de los procedimientos, que permitirán visualizar con detalle esos procesos previamente fijados y atribuirles los roles, responsabilidades y compromisos que requieran en cada caso.

Comenzamos por definir las ocho funciones que consideramos esenciales:

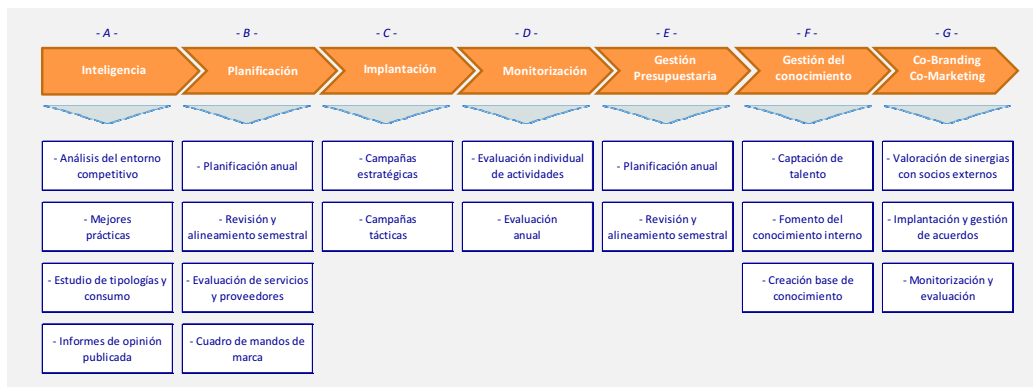
1. Inteligencia: el Consejo de la Marca elaborará periódicamente informes de evaluación del entorno competitivo para detectar actividades de interés para la marca territorio. Realizará análisis 360° de los grupos de interés, las tendencias, las mejores prácticas y las acciones de posibles competidores.
2. Planificación: a partir de esos informes, se definirán los objetivos, estrategias y tácticas para el desarrollo de la actividad de comunicación y presencia de la marca. Se establecerán calendarios de ejecución, programas de realineamiento conforme a resultados, gestión estratégica de los proveedores y partners, creación y seguimiento del cuadro de mandos de marca (brand scorecard), y sistema de monitorización y mejora continua (modelo EFQM).

3. Implantación: elaboración de los materiales de comunicación y publicidad necesarios para el desarrollo de los planes, gestión táctica de los medios de comunicación - *online* y *offline* - y de los *influencers* o personajes relevantes en el campo de acción en el que queremos tener repercusión.
4. Monitorización: definición e implantación de las herramientas de monitorización del funcionamiento de los diferentes niveles de actividades - estratégicas y tácticas - en el plan, revisando y completando el cuadro de mandos de la marca y estableciendo pautas de actuación que mejoren los resultados.
5. Gestión presupuestaria: control global del presupuesto, creación e implantación de ratios de eficiencia económica en las principales funciones y procesos, análisis comparativo (benchmark) de mejores prácticas y búsqueda de nuevas vías de financiación para proyectos compartidos (crowdfunding).
6. Gestión del conocimiento: aprovechamiento y gestión de los activos de comunicación, publicidad y marketing empleados para la promoción y difusión de la marca territorio (imágenes, videos, audio, investigaciones, análisis de informes, documentación de proyectos).
7. Co-branding y Co-marketing: gestión integral de las relaciones con las submarcas sectoriales de productos agroalimentarios - Tierra de Sabor - y de turismo - Castilla y León es Vida - como apoyo y refuerzo para el desarrollo de actividades conjuntas de marketing y branding. Del mismo modo, se establecerán las relaciones con otras marcas del sector productivo como parte de la estrategia de posicionamiento, a nivel comunicativo y reputacional.

Ejemplos:



Figura 25: Esquema de funciones y procesos



Fuente: FutureBrand

5.1.4 Herramientas de gestión (EFQM y GRI)

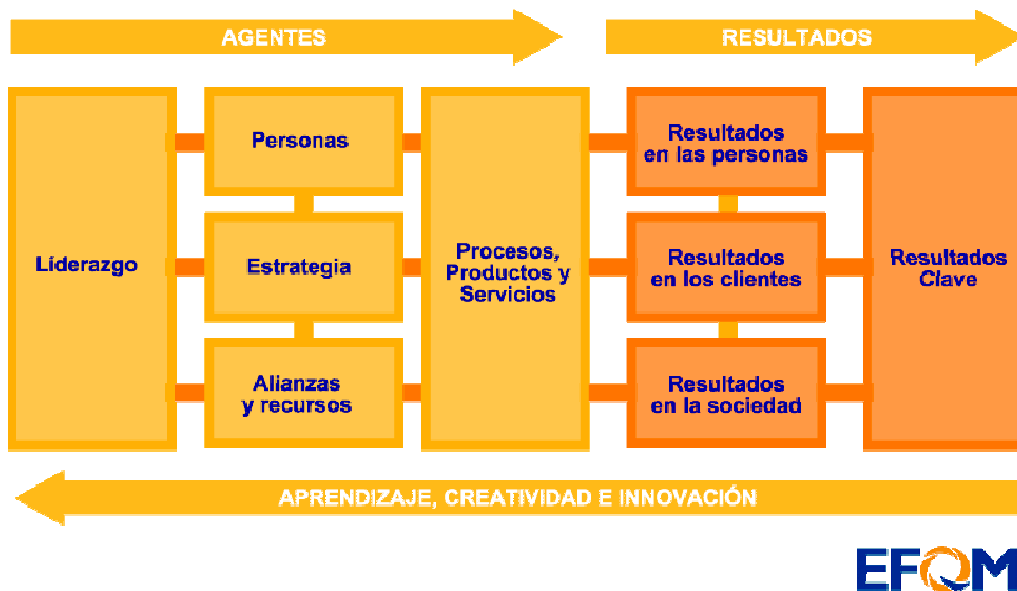
Para alcanzar el éxito en la implementación de las funciones, procesos y procedimientos expuestos, y su posterior evaluación, es necesario contar con herramientas de gestión adecuadas que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos y a mejorar el sistema.

Además del Cuadro de Mando Integral aplicado a la marca, con los parámetros que ya hemos explicado en apartado 5.1.1, consideramos que, para incrementar la eficacia y la eficiencia del Consejo de la Marca, sería apropiado utilizar un modelo sistemático y

periódico que permitiera al equipo directivo establecer planes de mejora basados en hechos objetivos, y a la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Estos requisitos son los que reúne el modelo EFQM¹⁶⁹ de excelencia, cuya aplicación se basa en:

- La comprensión del modelo por todos los niveles de dirección y equipos.
- La evaluación de la situación en cada una de las áreas.

Figura 26 : Modelo EFQM de excelencia



Para adaptar este modelo a las peculiaridades, y diferencias respecto a la gestión empresarial, que conlleva una marca territorio, hay que definir bien los parámetros para que se correspondan con cada situación:

¹⁶⁹ Modelo Europeo de Excelencia Empresarial introducido en 1991 la por Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM). Bélgica.

1. **LIDERAZGO.** El comportamiento y las actuaciones del equipo directivo y de los demás miembros de la organización deben estimular, apoyar y fomentar una cultura de gestión de la excelencia.

2. **POLÍTICA Y ESTRATEGIA.** Cómo la organización formula, desarrolla y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones.

3. **GESTION DEL PERSONAL.** Cómo aprovecha todo el potencial de su plantilla

4. **RECURSOS.** Cómo gestiona sus recursos de manera eficaz y eficiente.

5. **PROCESOS.** Cómo identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos.

6. **RESULTADO EN LOS CLIENTES.** Qué éxitos se han conseguido con relación a la satisfacción de los clientes (en nuestro caso, entendemos por clientes a todos los públicos y los grupos de interés a los que va dirigida la marca).

7. **RESULTADO EN LAS PERSONAS.** Qué resultados se han obtenido en relación con la satisfacción del personal (interno y externo).

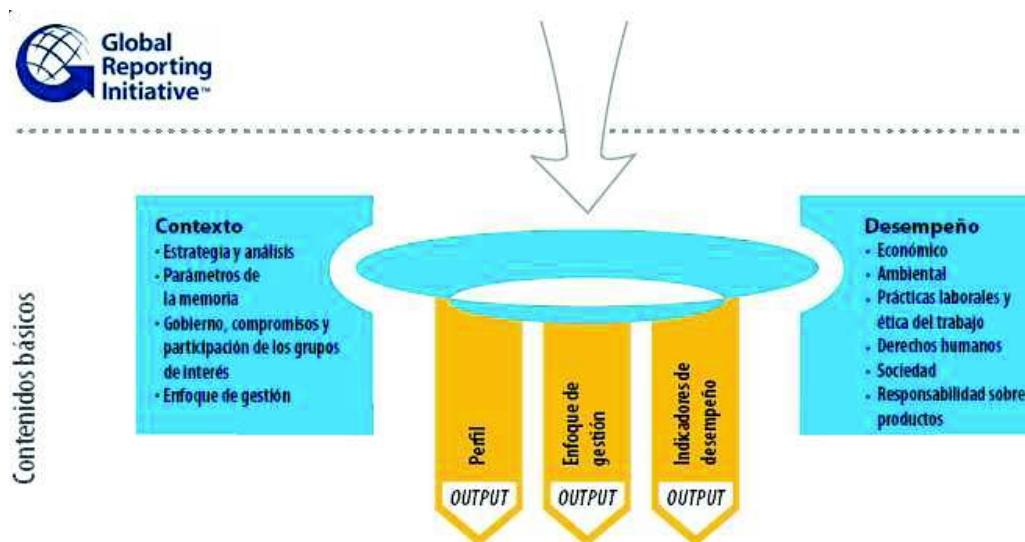
8. **IMPACTO EN LA SOCIEDAD.** Qué se está consiguiendo con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad. Cómo es percibida la marca y cómo influye en la mejora de la calidad de vida y el entorno.

9. RESULTADOS CLAVES. Qué resultados se han obtenido respecto a los objetivos planificados y la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que participan en la organización.

Los principios de excelencia que se alcanzarán con la aplicación del modelo son: la orientación a resultados, el liderazgo y la coherencia en los objetivos, la gestión por procesos, el desarrollo e implicación de toda la organización, el aprendizaje, la innovación y la mejora continua, el desarrollo de alianzas, y la responsabilidad social.

Enlazando con este último principio de excelencia, la responsabilidad social, consideramos que sería conveniente utilizar el sistema estandarizado de memorias de sostenibilidad, GRI (Global Reporting Initiative), que establecerá los principios e indicadores que la organización, el Consejo de la Marca, pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.

Figura 27: Global Reporting Initiative (GRI)



La principal razón por la que consideramos que se debe implementar este modelo en el sistema de gestión de la marca territorio responde a la necesidad de cumplir con la premisa de la transparencia y con la posibilidad de demostrar cómo las actuaciones llevadas a cabo por la organización, benefician a todos los actores implicados en el proyecto. Para dejar constancia de ello, anualmente, se elaborará una memoria de sostenibilidad siguiendo este estándar.

Figura 28: Fases de elaboración de la memoria de sostenibilidad



Fuente: Global Reporting Initiative. www.globalreporting.org

5.1.5 Estrategia de comunicación: del *storytelling* al *storydoing*

En esta fase, el objetivo es construir nuestro propio relato para que no sean otros los que cuenten lo que somos en base a los estereotipos y percepciones con las que se asocia a

un territorio. Ese relato tiene que ofrecer valor y producir historias que aporten una diferenciación y motiven a nuestros públicos.

En el caso de la marca Castilla y León, ese relato ya se estableció en la fase de difusión y en él se basó toda la estrategia de comunicación inicial para dar a conocer la marca entre sus públicos: personas reales, con historias reales, que han elegido Castilla y León para hacer realidad sus ideas, sus proyectos profesionales o personales. Castellanos y leoneses por elección.

Por lo tanto, cuando el *storytelling* está definido y el mensaje funciona, el paso siguiente será definir el *storydoing*, es decir, un relato que se cuenta a través de la acción. Este concepto, basado en un libro de Ty Montague¹⁷⁰, y muy enfocado a temas empresariales y de marca, plantea un relato de futuro que, aplicado al tema que nos ocupa podría ser: “el territorio que queremos”. Y tendría estos aspectos claves:

1. Se trata de narrar a través de la acción. Un conjunto de acciones que dejen un relato claro, coherente, consistente y movilizador.
2. El relato llevado a la acción trasciende coyunturas, va más allá de las circunstancias puntuales y puede transmitirse de generación en generación.
3. Ayuda a otros a cambiar su historia, inspira, porque se construye con el público, empodera a la gente, la hace participe y la involucra.
4. El *storydoing* no es una mera escenificación, aunque escenifique. Si no se concretan acciones, no funciona.

¹⁷⁰ Montague, Ty. 2013. True Story: How to Combine Story and Action to Transform Your Business. Harvard Business Review Press.

5. Da voz al relato de otros, permite la participación y colaboración de los públicos objetivo.
6. Guía toda estrategia. Escenifica y visualiza.

El *storydoing* es una tendencia novedosa, reciente, que ha comenzado a implantarse en la estrategia de comunicación de las empresas y las marcas que quieren llegar a sus públicos diferenciándose, haciendo historias, pasando de la publicidad a la realidad.

La definición que hace Antoni Gutiérrez-Rubí¹⁷¹, aplicada a la política, pero válida para empresas y marcas, nos parece muy clara y adecuada para explicar en qué consistiría esta estrategia de comunicación:

“El mero relato ha perdido efecto (...) ya no es tan eficaz como antes (...) Se impone, así, la novedosa técnica del storydoing (que sería «hacer historias»). (...) En el storydoing se narra a través de la acción, a través de un entramado de acciones emblema. La historia prevalece frente a las ambiciones políticas o personales, gracias a que sus líderes creen verdaderamente en ella. En las organizaciones storydoers, las historias funcionan transversalmente, dentro de ellas, guiando el rumbo de todas sus actividades; también fuera de ella, logrando cautivar y contagiar a su público. Porque el storydoer desarrolla sus historias junto al público, ya no las cuenta en solitario ante un atril, sobre un escenario, sino que las hace y hace que las hagan. Se trata de relatos vivos y dinámicos, relatos que son lanzados y guiados desde arriba, pero que son alimentados desde abajo”.

¹⁷¹ Gutiérrez-Rubí, Antoni. 2014. El relato en política. Publicado el 3 de agosto en el diario digital El Telégrafo y en <http://www.gutierrez-rubi.es/2014/08/04/el-relato-en-politica/>

Figura 29: Modelo de Storydoing



Fuente: Ty Montague www.sportstellingstories.com/ty-montague/

5.1.6 Monitorización y retorno de la inversión.

En la última fase es fundamental medir y evaluar los resultados de cada uno de los procesos y procedimientos, comprobando así si se cumplen o no las funciones establecidas al inicio y sus consecuentes objetivos. La tarea que se llevará a cabo en esta fase es la de monitorizar, es decir, aprovechar los datos que los medios - tradicionales y sociales - y todos los actores participantes en el proceso - especialmente, la opinión pública - nos brindan para poder realizar buenas acciones de marketing y comunicación destinadas a mejorar la reputación y percepción de la marca.

Escuchar, participar, corregir, rectificar y dialogar son pautas prioritarias para optimizar la monitorización. Para poder llevarlo a cabo de manera eficiente y establecer nuevas relaciones, proponemos crear un CRM Social y nuevas estructuras comunicacionales como un modelo de newsletter, un mailing más interactivo o un formulario estructurado para poder sacarle el mayor partido posible a los datos que nos ofrecen nuestros grupos de interés.

El CRM Social nos permitirá establecer relaciones duraderas y estables con nuestros socios y favorecer el intercambio de ideas, proyectos y mejoras aplicables a la marca territorio. Esto tiene que ver con el marketing relacional que ya hemos analizado, y el proceso se podría representar de la siguiente manera:

Figura 30: Proceso de Marketing Relacional



Fuente: Sandux. www.sandux.com

Y tras la monitorización para evaluar los resultados de las acciones realizadas y las respuestas de los públicos, llegaría el momento de medir y comprobar si esas actuaciones han sido rentables y cómo capitalizar esos resultados para que el retorno de la inversión sea positivo y, en cualquier caso, mejorable.

La metodología ROI es adaptable y aplicable a multitud de variables que tendrían que ser definidas e implementadas a cada caso concreto. Para ello, seguiremos las pautas y referencias diseñadas por el ROI Institute¹⁷², fundado en 1992, para ayudar a profesionales y empresas a mejorar sus programas y procesos. Este sistema estandarizado ofrece diferentes herramientas y aplicaciones que podríamos implementar en esta fase del sistema de gestión de la marca territorio.

El modelo inicial, planteado por Donald Kirkpatrick¹⁷³, establece cuatro niveles de evaluación de ROI, pero Jack Phillips¹⁷⁴ agrega un quinto peldaño financiero. Estas cinco categorías, permiten evaluar la efectividad de un programa de desarrollo de cualquier tipo, a través de los siguientes niveles o focos de medición:

1. Reacción y Planes de Acción: mide la satisfacción de los participantes con el programa y evalúa los planes de acción.
2. Aprendizaje: mide los cambios en el conocimiento, habilidades y actitudes.
3. Aplicación / Implementación: mide los cambios de comportamiento en el entorno y el progreso de las acciones y proyectos puestos en marcha.

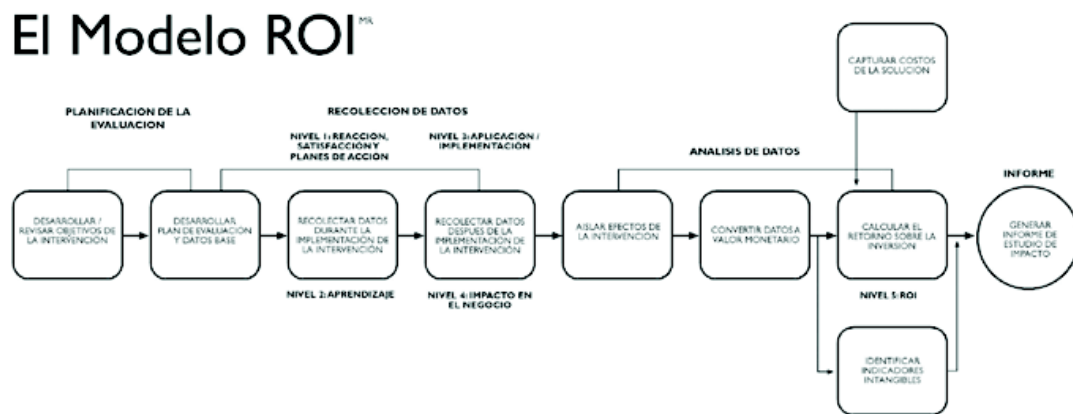
¹⁷² Instituto de investigación en medición y evaluación de programas www.roiinstitute.net

¹⁷³ Kirkpatrick, Donald. Plantea el modelo de evaluación de acciones formativas en 1959

¹⁷⁴ Phillips, Jack. Desarrolla la metodología de evaluación basada en el retorno de la inversión (ROI), en 1970, la perfecciona a través de la aplicación y uso en la década de 1980 y la implementa a nivel mundial durante la década de 1990.

4. Impacto: mide los cambios de las variables de impacto en la organización.
5. Retorno sobre la Inversión: compara los beneficios (repercusión) con los costos.

Figura 31: Modelo de medición del Retorno de la Inversión.



Fuente: ROI Institute. Jack Phillips

Conclusiones

6.1 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES

A partir del análisis de los resultados del trabajo de campo, podemos verificar nuestra hipótesis inicial definiendo el papel estratégico de la comunicación en la gestión de marcas territorio:

La comunicación es el proceso estratégico que convierte la decisión sobre el posicionamiento que necesita un territorio para impulsar su desarrollo en un reconocimiento valioso y diferencial a partir de un discurso y una conducta social coherente con las percepciones que constituyen la identidad.

La comunicación desempeña, de este modo, una función estratégica que a nivel operativo ha de abarcar una perspectiva de 360° y concretarse en un plan capaz de dar la visibilidad necesaria a los activos de los que depende la capacidad de innovación del territorio, que resultan menos evidentes por su carácter emergente.

El liderazgo requerido para desarrollar e implementar una estrategia de marca territorio y garantizar su correcta ejecución en todas las fases, debe ser compartido y basado en la cooperación público-privada. En cada fase del proceso es necesario definir y atribuir correctamente los roles y funciones que deben cumplir cada uno de los actores.

Así, en las tres primeras fases del proceso - investigación, decisión participada y creación - el impulso y liderazgo corresponde a las Administraciones Públicas, mientras que la

cuarta fase - de difusión - debe estar liderada por la sociedad civil, para lograr que las experiencias de éxito de los sectores productivos y del conjunto de la Sociedad Civil transmitan interna y externamente los valores de la marca, fortaleciendo una identidad y una imagen útiles para el progreso del territorio.

Conclusiones

El proceso de investigación que nos ha llevado a verificar esta hipótesis de trabajo, nos permite también formular seis conclusiones principales, que enunciamos a continuación:

1.- La principal utilidad estratégica de la comunicación en la gestión de marcas territorio es definir, sobre la base de un proceso de **codecisión público-privada, un posicionamiento que resulta de una síntesis integradora** del conjunto de percepciones sobre objetivos, valores, expectativas y necesidades que constituyen la identidad del territorio.

2.- Este proceso de decisión participativo necesita del impulso de las políticas públicas en la fase de investigación, decisión y creación, así como del liderazgo de la Sociedad Civil en la fase de difusión, cuyo objetivo es la **conexión de las percepciones públicas que constituyen la Identidad del territorio con la estrategia diseñada para el impulso del desarrollo económico y social.**

3.- La ejecución de la estrategia de Marca Territorio se basa en la conducta social de todos los agentes públicos y privados sector público en coherencia con la proyección de **un**

discurso que resume de manera diferencial, motivadora y plural una decisión legitimada socialmente sobre la estrategia de progreso que ha de permitir simultáneamente promover la innovación (cambio) y preservar su naturaleza identitaria.

4.- Para ello es necesario implantar un **sistema de gestión de marca legitimado** para establecer el orden, el alcance y la intensidad de las acciones de comunicación, así como para influir en las decisiones de las Administraciones Públicas sobre la gestión de recursos comunicacionales con el fin de garantizar la función social atribuida a dichos recursos. Desde el punto de vista operativo, es necesario establecer un plan para el reconocimiento de los activos que, siendo relevantes, resultan menos visibles para alcanzar el posicionamiento deseado, lo cual exige una correcta coordinación entre las políticas públicas y privadas, a través de un modelo de comunicación estratégica que garantice la integración de las **formas de conducta capaces de generar un reconocimiento diferencial del territorio capaz de influir** en las audiencias.

5.- La comunicación ha de ser, de este modo, el proceso social sobre el que se puede construir una **nueva gobernanza** en la que se restablece el equilibrio de poderes, en pro de la equidad y la sostenibilidad, para generar confianza a través de la colaboración de gobiernos, empresas y ciudadanos

6.- La comunicación estratégica convierte el conocimiento en inteligencia colectiva, capaz de compartir, cooperar y co-crear dando lugar a nuevas relaciones, más ideas y más **talento colectivo**.

6.2 PROPUESTA DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio es de tal interés y magnitud que supera el alcance de la presente investigación, por lo que planteamos las que podrían ser futuras líneas de investigación que complementen, completen o amplíen el trabajo realizado en esta tesis doctoral:

1.- Estudiar los efectos de implantación de la estrategia de marca territorio en el proceso de internacionalización de las empresas.

2.- Profundizar en la creación de una metodología para evaluar la comunicación de la marca territorio en el entorno digital.y en medios *online*.

3.- Adaptar el modelo de comunicación estratégica para la gestión de una marca territorio a otros ámbitos, ampliando el campo de acción a marca país, con el caso marca España, o a modelos supranacionales (UE).

4.- Crear un laboratorio de tendencias para detectar oportunidades y realizar proyectos en colaboración con expertos de diferentes ámbitos, que puedan aportar nuevas visiones al desarrollo y gestión de una marca territorio.

Índice de figuras

FIGURA 1:	VALOR ESTRATÉGICO DE LA MARCA TERRITORIO	28
FIGURA 2:	LOS CINCO VALORES DE LA REPUTACIÓN	34
FIGURA 3:	¿CÓMO SE CONSTRUYE REPUTACIÓN?	37
FIGURA 4:	LOS VECTORES DE LA IDENTIDAD	41
FIGURA 5:	EL HEXÁGONO DE LA IDENTIDAD COMPETITIVA	43
FIGURA 6:	MODELO DE PLANIFICACIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA	46
FIGURA 7:	LA FUERZA DE LA IMAGEN	48
FIGURA 8:	OBJETIVOS DE LA MARCA TERRITORIO	60
FIGURA 9:	AUDIENCIAS Y ACTORES DE LA MARCA TERRITORIO	61
FIGURA 10:	CUADRO DE DIFERENCIAS ENTRE TIPOLOGÍAS DE MARCAS	68
FIGURA 11:	ÍNDICE IIRE. INDICADOR INNOVACIÓN REGIONES EUROPEAS.....	83
FIGURA 12:	PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA 2020	87
FIGURA 13:	CUATRO DESAFIOS PARA LOGRAR EL LIDERAZGO DE MARCA.....	94
FIGURA 14:	COMPONENTES DEL SECTOR PÚBLICO EN ESPAÑA	106
FIGURA 15:	FASES DE CREACIÓN MARCA CASTILLA Y LEÓN. ORGANISMOS.....	147
FIGURA 16:	CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN MARCA CASTILLA Y LEÓN	167
FIGURA 17:	MAPA DE PÚBLICOS OBJETIVO	168
FIGURA 18:	SISTEMA DE GESTIÓN. CÍRCULO VIRTUOSO DE LA MARCA	180
FIGURA 19:	ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA SISTEMA DE GESTIÓN	181
FIGURA 20:	ORGANIGRAMA ACTUAL DE BARCELONA GLOBAL	346
FIGURA 21:	PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA AGENCIA-CONSORCIO MARCA BARCELONA	351
FIGURA 22:	NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN.....	381
FIGURA 23:	ETAPAS Y NIVELES DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	383
FIGURA 24:	PROPUESTA DE ORGANIGRAMA CONSEJO DE MARCA	387

FIGURA 25: ESQUEMA DE FUNCIONES Y PROCESOS	390
FIGURA 26: MODELO EFQM DE EXCELENCIA	391
FIGURA 27: GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)	393
FIGURA 28: FASES DE ELABORACIÓN DE MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD	394
FIGURA 29: MODELO DE STORYDOING	397
FIGURA 30: PROCESO DE MARKETING RELACIONAL	398
FIGURA 31: MODELO MEDICIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)	400

Bibliografía

Bibliografía citada

- Aaker, David; Álvarez del Blanco, Roberto. 2002. *Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca*. Editorial Gestión. Madrid.
- Aaker, David. 1996. *Construir marcas poderosas*. Ediciones Gestión. Madrid.
- Aaker, David y Joachimsthaes, Erich. 2000. *Marca líder. El desarrollo del paradigma*. Ediciones Free Press. New York.
- Aaker, David y Joachimsthaes, Erich. 2006. *Liderazgo de la marca*. Deusto. Madrid.
- Anholt, Simón. 2009. Citado por Abad, Rodrigo. *Cómo gestionar una crisis de imagen: países y empresas, apuntes para la defensa de su reputación*. Real Instituto Elcano. 15 de enero de 2013. www.realinstitutoelcano.org
- Alonso, Viviana. Marzo-abril, 2004. Herramientas para el desarrollo. Entrevista a Simon Anholt. *Revista Gestión*. Vol. 9. 64.
- Allan, J.R. 2001. Public-private partnerships: a review of literatura and practice. Saskatchewan Institute Public Policy. Paper No. 4.
- Alloza, Ángel. 2002. *Integración de los intangibles estratégicos*. XIII Congreso de valores de empresa y sociedad. Barcelona. <http://www.valor-lider.net/documents/02-B212AA.pdf>
- Alloza, Ángel, y Benavides, Juan. 16 y 17 de julio, 2012. *Recuperar la confianza. La economía de la reputación en el nuevo paradigma de las empresas*. Cursos de verano de la Universidad Complutense. San Lorenzo del Escorial. Madrid. www.corporateexcellence.org
- Alloza, Ángel. 2013. *Reputación: cuestión de actitud, no de percepción*. Consultado el 13 de diciembre en www.portafolio.co/negocio/entrevista-angel-alloza.
- Alloza, Ángel, Carreras, Enrique y Carreras, Ana. 2013. *La reputación corporativa*. Corporate Excellence. Madrid.
- Balmer, J.M.T y Gray, E.R. 2003. Corporate brands: what are they? What of them?. *European Journal of Marketing*. http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE12_Pag96.pdf
- Bauman, Zygmunt. 2005. *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica. Argentina.

- Blumer, Herbert. 1969. *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. Editorial Hora. Barcelona.
- Brujón, Gonzalo. 2010. *En clave de marcas*. Editorial Lid. Madrid.
- Capriotti, Paul. 2013. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 4ª edición. Instituto de investigación en relaciones públicas (IIRR). Málaga.
- Carapaica, Luís. 2009. *¿Qué es la responsabilidad social empresarial?*. Publicado el 1 de junio de 2009. Consultado el 10 de marzo de 2014. www.gerenciaycambio.blogspot.com
- Casado Cañeque, Fernando. 2007. *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Fundación Carolina-CEALCI. Documento de trabajo nº 9.
- Castells, Manuel. 2000. *La ciudad: políticas proyectos y gestión*. Universidad de Barcelona. 21 de febrero. <http://www.revistalafactoria.eu/articulo.php?id=153>
- Clifton, Rita. 2003. *Brands and branding*. The Economist. Profile books ltd. Londres.
- Costa, Joan. 2005. *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Paidós diseño 2. 27-85
- Curto Simón, Ana. 2014. *Comunicación, reputación e identidad en la gestión de la marca territorio*. (Tesis doctoral). Universidad Pontificia de Salamanca. 3.3: 66.
- Davis, Scott. 2002. *La marca: máximo valor para su empresa*. Editorial Pearson Educación. México.
- De San Eugenio Vela, Jordi. 2012. *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Editorial UOC. Barcelona. 2: 68; 3:84; 4: 118-125
- De San Eugenio Vela, Jordi. 2013. *Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas territorio*. Boletín de la asociación de geógrafos españoles. Universidad de Vic. Barcelona. Núm. 62. 189-211.
- Díaz, Iván. 2013. *Nuevo posicionamiento. Reenfocar una marca*. Branzai. Publicado en febrero. www.branzai.com
- Espinar Rivarés, David. 2012. *RSE estratégica*. Federación nacional de trabajadores autónomos (ATA). 27 de septiembre. Madrid.
- Evans, Peter. 1996. *Government action, social capital and development. Reviewing the evidence on synergy*. World development. Vol. 24. Núm. 6.
- Fascioli, Ana. 2009. El concepto de sociedad civil en J. Habermas. *Revista Actio*. Núm. 11. 33.

- Friedman, Robert. 2003. *Marketing estratégico y participativo de ciudades*. Ediciones Itesca. México.
- Fombrun, Charles. 1997. *Reputation. Realizing value from the corporate image USA*. Harvard Business School Press.
http://reputationinstitute.com/frames/crr/V01/Fombrun_Landscape.pdf
- Gélíniér, Octave y Pateyron, Emmanuel. 2001. *La nueva economía del siglo XXI. Las 28 reglas del juego*. Paidós Empresa. Madrid.
- Girard, Michael. 1999. *States, diplomacy and image making: what is new? . Reflections on current british and french experiences*. Paper presented at a conference on image, state and international relations. London School of Economics. 24 June.
- Guaipatin, Carlos. Abril, 2007. *La cooperación público-privada como instrumento de desarrollo*. European Review of Latin American and Caribbean Studies 82. 51-68.
- Guinsberg, Enrique. 1978. *Los medios masivos de comunicación y la formación psicosocial*. Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales (ILET). México.
- Gutiérrez-Rubí, Antoni. Febrero, 2005. *La reputación responsable*. Ideograma. Barcelona. www.gutierrez-rubi.es/2005/02/08/la-reputacion-responsable
- Homs, Ricardo. 2004. *La era de las marcas depredadoras*. México. Mcgrall-Hill Interamérica Editores S.A. <http://www.gestiopolis.com/marketing/el-concepto-de-marca-en-la-empresa-moderna.htm>
- Huertas, Assumpció. 2010. *Las claves del citybranding*. Instituto de la Comunicación INCOM-UAB. 2-7 http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/57_esp.pdf
- Jackson, Kevin. 2004. *Building reputational capital. Introduction: The Economics of Character and Credibility*. Oxford University Press. New York. 3-7
- Kaplan, Robert y Norton, David. 2007. *Mapas estratégicos*. Ediciones Gestión 2000 (en castellano). Barcelona. 37-93
- Kaplan, Robert y Norton, David. 1992. *The balanced scorecard. Measures that drive performance*. Harvard Business Review.
www.marketmatch.com/content/download/.../Balanced%20Scorecard.pdf
- Keller, Kevin. 1993. *Conceptualizin, measuring and managing costumers-based brand equity*. Journal of Marketing. Enero. 57.

- Keller, Levin. 2008. *Administración estratégica de marca*. 3ª edición. Ediciones Pearson Educación. México. 47-97
- Kelly, Kevin. 1999. *Nuevas reglas para la Nueva Economía*. Ediciones Granica. México.
- Kotler, Philip. 1999. *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Gestiona 2000.
- Lamo de Espinosa, Emilio. Septiembre, 2009. *Castilla y León: Futuros. La identidad útil*. Valladolid. 25-47.
- Levitt, Theodore. 1983. *The marketing imagination*. Harvard Business Review. 127-141.
- López, Antonio. 1998. *La reputación corporativa. Un concepto emergente*. Nuevos Conceptos de Comunicación. 11, 27-37. www.corporateexcellence.org.
- Losada Vázquez, Ángel. 1998. *La comunicación institucional en la gestión del cambio*. Ediciones Universidad Pontificia de Salamanca. Salamanca. 35-40.
- Martínez Durán, María Elena. Enero-junio, 2011. El branding, la sustentabilidad y el compromiso social del diseño. Cuando ser es más importante que parecer. *Revista Centro de Investigación*. Universidad la Salle. Vol. 9. Núm. 9. México.
- Mead, George Herbert. 1968. *Espíritu, persona y sociedad*. Paidós. Buenos Aires. Mencionado por Lamo de Espinosa, Emilio. 2009. *Castilla y León: Futuros. La identidad útil*. Valladolid. 27-28.
- Mora, Juan Manuel. Abril-junio, 2011. El arte de gestionar los intangible. *Revista Antiguos Alumnos IESE*. Núm. 117.
- Morgan, Nigel, Pritchard, Annette, y Pride, Roger. 2002. *Destination branding. Managing place reputation*. Butterworth-Heinemann. Elsevier. 6-17
- Naim, Moisés. 2013. *El fin del poder*. Editorial debate. 17-21.
- Nogué, J. 1999. El retorno al lugar. La creación de identidades territoriales. *Claves de Razón y Práctica*. Madrid. Núm. 92. 9-11.
- Nosnik, Araham. 1996. La comunicación en las organizaciones de la aldea global. *Razón y Palabra*. Núm. 4. <http://www.razonypalabra.org.mx/antteriores/n4/present.htm>
- Noya, Javier. Junio, 2006. *Una diplomacia pública para España*. Documento de trabajo. Núm. 11. www.realinstitutoelcano.org
- Noya, Javier. 2007. *Diplomacia pública para el siglo XXI*. Editorial Ariel. 74-78

- Olins, Wally. 2002. Branding the nation: the historical context. *The Journal of Brand Management*. Vol. 9. 4-9.
- Pampillón, Rafael. 2001. *La Nueva Economía: análisis, origen y consecuencias. Las amenazas y las oportunidades*. Universidad San Pablo CEU. Instituto de Empresa. Economía Industrial. Núm. 340. 43-50
- Peralba, Raúl. 2002. *Las marcas renombradas españolas: un activo estratégico para la internacionalización de España*. McGraw-Hill. Interamericana de España. Asociación de Marcas Renombradas de España, (AMRE). 215-252.
- Peralba, Raúl. 2010. *El posicionamiento de la marca España y su competitividad internacional*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Pérez Castro, Carlos y Salinas, Gabriela. 2008. *Valoración y evaluación de marcas. Medir para crear valor*. Deusto. Barcelona. 21-26.
- Prado, Fernando. Julio, 2007. Marcas, reputaciones y territorios. Badajoz. http://www.reputationinstitute.com/events/Marcas_Reputaciones_y_Territorios_Badajoz_2007.pdf
- Prado, Fernando. Octubre, 2009. La reputación es un valor intangible, pero cuantificable. *Expansión*. www.unav.es/noticias/medios/reputacionIESE.pdf
- Ries, Al. 2000. *Las 22 leyes inmutables del marketing*. McGraw-Hill. Madrid.
- Ries, Al. y Trout, Jack. 1992. *Posicionamiento*. McGraw-Hill. México.
- Ruiz Moreno, Manuel Felipe. 2012. *Impacto de las marcas en el economía y la sociedad españolas*. Oficina de patentes y marcas (OEPM), Asociación para la defensa de la marca (ADEMA). Universidad de Alicante. http://www.oepm.es/comun/documentos_relacionados/Noticias/2012/2012_11_22_InformeDEF.pdf, 11-13.
- Sánchez Chillón, Pablo. Abril, 2014. *Asuntos exteriores: diplomacia pública, intangibles y urban advocacy como herramienta para la acción exterior de las ciudades*. www.urban360.me
- Shapiro, Carl, y Varian, Hal. 1999. *El dominio de la información: una guía estratégica para la economía de la red*. Editor Antoni Bosch. Barcelona. 1-6.

- Silva, Javier, y Chehtman, Andrés. 2008. Desarrollando una marca poderosa. *Revista IAE Business School*. http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE12_Pag96.pdf. 96-100.
- Semprini, Andrea. 1995. *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Editorial Paidós. Barcelona.
- Stalman, Andy. 2014. *Brandoffon. El branding del futuro*. Gestión 2000. Barcelona. 1;30.
- Swystun, Jeff. 2007. *El glosario de las marcas*. Interbrand y Foro de Marcas Renombradas Españolas. Editorial Lid.
- Tironi, E. y Cavallo, A. 2004. *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Tauros. Madrid. 1; 24-28. 2; 41-43
- Trout, Jack. 1969. *Positioning is a game people play in today's me-too market place*. *Industrial Marketing*, Vol.54. Núm.6.
- Trout, Jack y Rivkin, Steve. 2011. *Reposicionamiento. Marketing en la era de competencia, cambio y crisis*. Editorial Pirámide. Madrid.
http://positioning.ws/material/portada_reposicionamiento.pdf
www.nuevoviernes-nuevolibro.es/2010/12/reposicionamiento-la-estrategia.html
- Villafañe, Justo. 2008. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Editorial Pirámide. Madrid.

Bibliografía consultada

- Aaker, David y Álvarez del Blanco, Roberto. 2011. *Relevancia de la marca*. Editorial Pearson Educación. México.
- Aaker, David y Álvarez del Blanco, Roberto. 2008. Identidad, corazón y alma de la marca. *Harvard-Deusto Business Review*. 56-64.
- Anholt, Simon. 2010. *Definitions of place branding: working towards a resolutions. Place branding and public diplomacy*.
<http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v6/n1/full/pb20103a.html> 6.1: 1-10
- Álvarez, Tomás y Caballero, Mercedes. 1997. *Vender una marca*. Ediciones Paidós. Barcelona.
- Brujón, Gonzalo. 2008. *La nueva generación de valor*. Editorial Lid. Barcelona.

- Capriotti, Paul. 2009. *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Editorial Colección Libros de la Empresa. Chile.
- Costa, Joan. 2001. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ed. Crujía. Buenos Aires.
- Costa, Joan. 1992. *Imagen pública, una ingeniería social*. Fundesco. Madrid.
- Costa, Joan. 2009. *La marca, creación, diseño y gestión*. Trillas. México.
- Crainer, Stuart. 1997. *El verdadero poder de las marcas*. Eresma y Celeste. Madrid.
- De toro, J.M. 2009. *La marca y sus circunstancias. Vademecum de brand management*. Deusto. Barcelona.
- Dinnie, Keith. 2011. *City branding. Theory and cases*. Editorial Palgrave McMillán. New York.
- Dinnie, Keith. 2008. *Nation Branding. Concepts, issues, practics*. Taylor & Francis Group. Londres.
- Dinnie, Keith. 2004. *Place Branding. Overview of emerging literature*. Editorial Palgrave McMillán. New York. 106-110.
- Fernández-Cavia, José. 2011. *Ciudades, regiones y países como marcas: luces y sombras del place branding*. Documenta universitaria. Girona.
<http://bid.ub.edu/es/31/fernandez2.htm>
- Gómez Jiménez, M.A. 2002. *Qué hay en una marca*. Dossat 2000. Madrid.
- Hatch, Mary Jo y Schultz, Majken. 2010. *Esencia de marca*. Editorial Lid. Barcelona.
- Kapferer, J.N. 1993. *La marca. Capital de la empresa*. Editorial Deusto. Bilbao.
- Lambin, J.J. 1995. *Marketing estratégico*. Mcgraw-Hill. Madrid.
- Losada Vázquez, Ángel y Fernández del Moral, Javier (coord.) 2004. *Periodismo especializado*. Editorial Ariel. Barcelona. 55.
- Noya, Javier. 2013. *Marca país. Éxitos y fracasos*. Real Instituto Elcano. Madrid.
www.realinstitutoelcano.org
- Olins, Wally. 2004. *Brand. Las marcas según Wally Olins*. Turner publicaciones, S.L. Madrid.
- Peters, Tom. 2002. *El meollo del branding. La clave del marketing mix*. Nowtilus Gestión. S.L. Madrid.
- Sánchez Guitián, J. M. 2012. *Marca país. España, una marca líquida*. ESIC: Madrid.

- Sánchez Guitián, J.M., Zunzarren, H. y Gorospe, B. 2013. *¿Cómo se gestiona una marca país?*. Centro de Inteligencia. ESIC. Madrid.
- Scheinsohn, Daniel. 1999. *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi. Argentina.
- Torres Coronas, T. 2002. *La valoración de las marcas*. Gestión 2000. Barcelona.
- Van Riel, Cees. 2001. *Comunicación corporativa*. Prentice Hall. Madrid. 28.
- Villafaña, Justo. 2002. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Editorial Pirámide. Madrid. 24.
- Werner, K. y Weiss, Hans. 2004. *El libro negro de las marcas*. Debate. Barcelona.

Otras fuentes

- Acuerdo para la competitividad e innovación industrial de Castilla y León (III) 2014-2020. *Portal corporativo de la Junta de Castilla y León*. www.jcyl.es
- Ayan, Xurxo. Junio, 2014. *¿Un destino único?*. *Portal corporativo Turismo de Cantabria*. www.alucenzadoabade.wordpress.com
- Conferencia sobre gestión de marcas del Grupo Recoletos. Mayo, 2005. *Brand Finance*. Barcelona.
- The triumph of the new economy. 1996. *Business Week*.
<http://www.businessweek.com/1996/53/b35081/htm>
- Comisión Europea. Libro Verde. “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Bruselas. 2001.
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>
- Comisión Europea. Green Paper “Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions”. Bruselas. Abril, 2004.
<http://www.ebrd.com/downloads/legal/concessions/green.pdf>
- Naciones Unidas. Cumbre de la Tierra. “Programa 21 para la promoción del desarrollo sostenible”. Río de Janeiro, Brasil. 1992.
http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1718a21_summary_spanish.pdf

- Ley 8/2008, de 16 de octubre para la creación del Consejo del Diálogo Social y regulación de la participación institucional. BocyI Suplemento N° 205. Valladolid. <http://www.jcyl.es>
- La gran enciclopedia de Economía. www.economia48.com
- Centro Europeo de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEICV) y ESIC Business and Marketing School. “Estudio de marca y posicionamiento”. Valencia. 2008. <http://www.unl.edu.ar/emprendedores/wp-content/uploads/2013/09/Marca-y-Posicionamiento.pdf>
- European Commission. “Promoting a European framework for corporate social responsibility”. Green paper, COM 366. Brussels. 2001. http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf
- European Commission. “Working together for growth and Jobs. A new start for de Lisbon Strategy”. COM 347 final. Brussels. 2005. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52005DC0024>
- European Commission. “Opportunity and responsibility. How to help more small business to integrate social and environmental issues into what they do”. Report. DG Enterprise and Industry. Brussels. 2007. http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree_report.pdf
- Consejo de Europa. Europa 2020: Una estrategia para el crecimiento inteligente. Lisboa. 2010. http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm
<http://www.mecd.gob.es/redie-eurydice/Prioridades-Europeas/estrategia2020.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). “Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado”. Roma. Marzo, 2013. <http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mg048s.pdf>
- Foro de Reputación Corporativa. “Análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa”. Madrid. 2012. <http://www.corporateexcellence.org/>

- Fundación Naciones Unidas y Foro Económico Mundial. “Public-Private Partnerships: Meeting in the Middle”. Washington y Ginebra. Septiembre, 2003. http://www.weforum.org/pdf/Initiatives/GHI_2003/Meeting_in_the_middle.pdf
- Centro de predicción económica Francisco Tomás y Valiente (CEPREDE). “Indicador de innovación en las regiones europeas (IIRE) 2005-2013”. www.n-economia.es
- Instituto español de comercio exterior, ICEX, Real Instituto Elcano, Foro de las marcas renombradas españolas y Asociación de directivos de comunicación, DIRCOM. “Informe proyecto marca España 2003”. Madrid. <http://www.realinstitutoelcano.org/publicaciones/informe.pdf>
- International Business Leaders Forum (IBLF). “Alianzas public-privadas para el desarrollo”. Madrid. 2007. 1:3 <http://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/DT9.pdf>
- Normas Internacionales de Contabilidad. “NIC 38 sobre el valor de los activos intangibles”. 1998. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/NIC38_04.pdf
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). “El sector privado y la eficacia del desarrollo”. Documento de trabajo para los miembros de la Red Sindical de Cooperación al Desarrollo (RSCD). 2011. 1:2 http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/Secteur_Prive_-français_2_3_ES.pdf
- United Nations. “Public-private partnerships: a new concept for infrastructure development”. BOT Expert group. New York. 1998. <http://www.lib.miamioh.edu/multifacet/record/mu3ugb2658922>

Fuentes consultadas para el estudio de casos

Andalucía

- Martínez Pastor, Elena, y Nicolás Ojeda, Miguel Ángel. Julio-diciembre, 2013. “La construcción de la imagen de marca Andalucía como destino turístico”. *Cuadernos de Turismo*. Núm. 32. 207-228. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39827029010>

Aragón

- Faura, Romualdo. Septiembre, 2012. “Aragón presenta su nueva marca turística”. Publicado en www.brandemia.org. Recuperado de <http://www.brandemia.org/aragon-presenta-su-nueva-marca-turistica>

Asturias

- Alameda, David, y Fernández, Elena. Diciembre, 2012. “La comunicación de las marcas territorio”. IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna. Santa Cruz de Tenerife. http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/160_Alameda.pdf

Baleares

- Revista digital Hosteltur Noviembre, 2001 “Baleares no presentará una marca turística única”. Publicado www.hosteltur.com. Recuperado el 10 de julio de 2014 http://www.hosteltur.com/06010_baleares-no-presentara-marca-turistica-unica.html

Canarias

- Turismo de Canarias. Mayo, 2013. “Estrategia de comunicación turística de la marca Islas Canarias 2013-2014”. Publicado el 27 de mayo www.turismodecanarias.com. Recuperado el 25 de junio en <http://www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/estrategia-de-comunicacion-turistica-de-la-marca-islas-canarias-2013-2014/>

Cantabria

- Foro Cantabria Cooperera. Abril, 2014. “Cantabria impulsará la innovación y el turismo como ejes estratégicos de colaboración en el Arco Atlántico”. Publicado en http://www.fondocantabriacoopera.org/web/comunicados/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/2274570
- Portales corporativos www.calidadturistica.es y www.turismodecantabria.com

Castilla-La Mancha

- Gobierno de Cantabria. Septiembre, 2006. "Castilla-La Mancha, Descubre y Siente", un nuevo slogan para la nueva marca turística. Publicado en www.castillalamancha.es. Recuperado el 23 de junio de <http://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa/castilla-la-mancha-descubre-y-siente-nuevo-slogan-para-la-nueva-marca-tur%C3%ADstica>

Cataluña

- Generalitat de Catalunya. Febrero, 2013. “Estrategia de Turismo 2020. Plan de Marketing Turístico de Cataluña 2013-2015”. Publicado en el portal www.gencat.cat Recuperado el 14 de junio en <http://www.act.cat/wp-content/uploads/2014/01/Plan-de-Marketing-tur%C3%ADstico-de-Catalunya.pdf>

- Generalitat de Catalunya. Junio, 2013. “El Gobierno catalán aprueba el Plan Estratégico de Turismo de Cataluña 2013-2016”. Publicado en www.act.cat
- Michael, Chris. Mayo, 2014. “From Milan to Mecca: the world's most powerful city brands revealed”. *The Guardian*. Consultado el 11 de Julio de 2014 en <http://www.theguardian.com/cities/gallery/2014/may/06/from-milan-to-mecca-the-worlds-most-powerful-city-brands-revealed>
- Consejo de Diplomacia Pública de Cataluña. <http://www.diplocat.cat/es>
- Barcelona Global. <http://www.barcelonaglobal.com>

Comunidad Valenciana

- Solá, Rosario y Bernard, Estela. 2009. *Gestión del destino turístico comunidad valenciana a través del estudio de las marcas turísticas utilizadas en las campañas de publicidad televisivas*. Universitat Jaume I Castellón. Valencia. 19-32. <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf1.pdf>
- Turismo de la Comunitat Valenciana. Gestión del destino turístico. www.comunitatvalenciana.com
- Plan Estratégico Global del Turismo de la Comunitat Valenciana 2010-2020. www.turisme.gva.es

Extremadura

- Blog *Todos Somos Extremadura*. Noviembre, 2008. “Marca Extremadura, ¿qué somos?” <http://todosomosextremadura.blogspot.com.es>

Galicia

- Galicia Calidade <http://www.galiciacalidade.es/home>

- Portal web *Territorio y Marketing*. Febrero, 2014. “Galicia guarda un secreto: su nueva imagen y campaña de marca”. Consultado el 9 de Julio de 2014. www.territorioymarketing.com
- Julio, 2014. “La Xunta relanza 'Galicia Calidade' como imagen global de la economía gallega” Diario digital *20 Minutos*
<http://www.20minutos.es/noticia/2184406/0/xunta-relanza-galicia-calidade-como-imagen-global-economia-gallega/#xtor=AD-15&xts=467263>

La Rioja

- La Rioja Turismo - “La Tierra con Nombre de Vino” www.contrapunto.es
- Marca La Rioja - Reserva de la Biosfera. www.reservadelabiosfera.com
- Portales web corporativos: www.larioja.org y www.lariojaturismo.com

Madrid

- Portales web corporativos de la Comunidad de Madrid.
www.madridexcelente.com, www.turismodemadrid.com y www.madrid.org

Murcia

- Brandemia. Enero, 2012. “Murcia presenta una nueva marca turística”. Publicado en www.brandemia.org. Recuperado el 15 de junio de 2014 en <http://www.brandemia.org/murcia-presenta-una-nueva-marca-turistica>

Navarra

- Turismo de Navarra. Octubre, 2013. “Reyno de Navarra actualiza su marca turística”. Publicado en www.turismo.navarra.es. Recuperado el 18 de junio de 2014 en http://www.turismo.navarra.es/eng/profesionales/notas-prensa/acciones-promocionales/20131028_nueva_marca.htm

País Vasco

- Junio, 2013. “Euskadi lanza la marca "Basque Country" para impulsar su presencia exterior”. *El País*. Consultado el 10 de julio de 2014 en http://economia.elpais.com/economia/2013/06/25/agencias/1372194690_936566.html
- Marca Esuskadi Emprende. www.euskadiemprende.net