

**Cómo citar este artículo / Referencia normalizada**

J de San Eugenio Vela, J Fernández-Cavia, J Nogué, M Jiménez-Morales (2013):  
“Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi”, en *Revista Latina de Comunicación Social*

# Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi

## Characteristics and functions for place brands based on a Delphi method

**Jordi de San Eugenio Vela** [CV] [ORCID] [G] Profesor Agregado. Departamento de Comunicación. Universitat de Vic (España) / [jordi.saneugenio@uvic.cat](mailto:jordi.saneugenio@uvic.cat)

**Jose Fernández-Cavia** [CV] [ORCID] [G] Profesor Titular. Departamento de Comunicación. Universitat Pompeu Fabra (España) / [jose.fernandez@upf.edu](mailto:jose.fernandez@upf.edu)

**Joan Nogué** [CV] [ORCID] [G] Catedrático. Departamento de Geografía. Universitat de Girona (España) / [joan.nogue@udg.edu](mailto:joan.nogue@udg.edu)

**Monika Jiménez-Morales** [CV] [ORCID] [G] Profesora Agregada. Departamento de Comunicación. Universitat Pompeu Fabra (España) / [monika.jimenez@upf.edu](mailto:monika.jimenez@upf.edu)

### Abstracts

**[ES] Introducción.** La representación de territorios mediante el uso de marcas es una cuestión recurrente en la sociedad contemporánea que vivimos. Este artículo tiene por objetivo principal determinar algunas de las características y funciones que presentan las marcas asociadas a espacios geográficos. **Metodología.** Se ha optado por una investigación cualitativa vehiculada a partir de un método Delphi conformado por un panel de catorce expertos en marcas de lugar. **Resultados.** En relación con las marcas comerciales, se constata que las marcas de lugar, por su naturaleza de bien público, requieren de una gestión más compleja, preferentemente a tres niveles: administración pública, organizaciones privadas y ciudadanía. **Conclusiones.** En función de los resultados obtenidos, se concluye que la gestión de los lugares se encuentra nuevamente ocupada en la proyección de identidades espaciales singulares, en el marco de una creciente competencia entre territorios.

**[EN] Introduction.** Representation of territories through brands is a recurring issue in today's modern society. The aim of this article is to establish certain characteristics and functions pertaining to brands linked to geographical areas. **Methodology.** The decision was made to conduct qualitative research based on a Delphi method comprising a panel of fourteen place branding experts. **Results.** In relation to commercial brands, it is found that, since they are publicly owned, place brands call for more complex management, preferably on three levels: public administration, private organisations and citizens. **Conclusions.** Based on the results obtained, it is concluded that management of places centres on the projection of unique, spatial identities on the context of increasing competition between territories.

**Palabras clave:** marca de lugar; ‘branding’; comunicación; identidad territorial; marketing; Delphi  
**Keywords:** place brand; branding; communication; territorial identity; marketing; Delphi

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Metodología. 2.1. Justificación del panel de expertos seleccionado. 2.2. Los miembros del panel. 2.3. Circulaciones y cuestionarios del Delphi. 3. Resultados. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

**Contents:** 1. Introduction. 2. Methodology. 2.1. Justification for the chosen panel of experts. 2.2. Panel members. 2.3. Delphi questionnaires and rounds. 3. Results. 4. Discussion and conclusions. 5. Bibliography.

Traducción de **Nicholas G. Charles**

## 1. Introducción

El objeto de estudio del presente trabajo son las marcas de lugar, que experimentan en los últimos tiempos un importante auge, tanto en el nivel profesional como en el académico (Olins, 2004, Govers, Go, 2009, Anholt, 2010). Sin embargo, este apogeo parece no verse acompañado de unos cimientos teóricos y conceptuales que permitan una visión diferenciada de los procesos de conceptualización y gestión de marcas asociadas a lugares con relación (y en cierto modo, en contraposición) a las tradicionales marcas asociadas a productos y/o servicios (Kavaratzis, 2005, Hankinson, 2010, San Eugenio, 2012). Además, existen algunos autores que advierten de los riesgos de gestionar marcas asociadas a lugares de igual forma que se viene haciendo con las marcas comerciales (Muñoz, 2008).

La representatividad de los lugares y de su gente transcurre en nuestros días a través del tamiz de la marca, consolidada a modo de importante dispositivo de transmisión de identidades territoriales. Ello aleja a las marcas de lugar de las marcas comerciales, únicamente enfocadas a la consecución de determinados logros de mercado (Alonso-González, 2008).

El objetivo principal de esta investigación se concreta en la determinación de algunas de las características y funciones que desempeñan las marcas asociadas a territorios (país, nación, región, ciudad o destino turístico), lo que nos llevará a apuntar hacia algunas de sus lógicas de creación, uso y significación. Este artículo también plantea el alcance de algunos objetivos auxiliares: una propuesta de estado de la cuestión para marcas de territorio así como la delimitación de un posible escenario de futuro a tenor de los resultados obtenidos a través del método Delphi, una técnica de investigación esencialmente predictiva.

El presente texto mantendrá el referente de trabajo que se viene desempeñando en el ámbito de las marcas comerciales, aunque el Delphi se plantea también desde la voluntad de desmarcar, en la medida de lo posible y en función de la opinión de los expertos, los procesos de conceptualización y gestión de las marcas de lugar con relación a las marcas de productos y/o servicios. Y ello nos traslada hacia nuestra hipótesis inicial de trabajo: En la actualidad, la conceptualización y posterior despliegue de marcas territoriales sigue los mismos patrones de trabajo que se vienen utilizando para las marcas comerciales. De la hipótesis surge nuestra pregunta de investigación: ¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre una marca asociada a lugares y una marca de productos y/o servicios?

Es cierto que hablar de marcas asociadas a lugares no representa nada demasiado nuevo en relación a lo que ya se ha dicho y escrito a lo largo de los tiempos sobre este asunto. Lo que sí entendemos como realmente novedoso, es plantearse si las prácticas que actualmente se están llevando a cabo en lo referido a implantación y gestión de marcas de lugar (que trascienden las históricas marcas turísticas), incorporan o no las susceptibilidades y sensibilidades propias de un bien común o

público, o si, por el contrario, las marcas territoriales se someten a patrones de conceptualización y gestión idénticos o similares al que se dispensa a las marcas comerciales.

Como ya se ha comentado, el presente trabajo se afronta desde un observatorio multidisciplinar, el que nos proporciona el variado perfil y trayectorias de los catorce expertos que ha reunido la presente investigación. En general, se pretende romper con la histórica división del conocimiento existente entre la academia y el mundo profesional (Baladrón-Pazos, Correyero-Ruiz, 2008). Veamos, a continuación, el contexto social y económico en el cual se ubica la investigación que se propone desarrollar.

El territorio adquiere en el marco de la globalización una influencia notable y un peso específico relevante en los ámbitos económico, político, social y cultural (Harvey, 1989, Nogué, Albet, 2007). Los flujos de capital deben dispensar una atención especial al posicionamiento de los lugares. He aquí la transición del espacio de los lugares al espacio de los flujos (Castells, 2009), en la cual la lógica de gestión de los territorios –esto es, la construcción premeditada y/o inducida de identidades colectivas como elemento competitivo de primer orden– implica un tratamiento muy similar al que se dispensa a cualquier otro bien o servicio (mercancía) de la sociedad global actual.

Es indiscutible que la comercialización de espacios (marketing) así como la adopción de actitudes y afectos (simpatías) hacia estos mismos lugares ('branding') incorpora, en ambos casos, connotaciones de posicionamiento estratégico gestionado desde el ámbito de la comercialización de mercados y la comunicación (Alameda, Fernández, 2012). En este sentido, Nogué (2006: 208) se pronuncia en los siguientes términos:

“Estamos asistiendo a un excepcional proceso de revalorización de los lugares que, a su vez, genera una competencia entre ellos inédita hasta el momento. De ahí la necesidad de singularizarse, de exhibir y resaltar todos aquellos elementos significativos que diferencian a un lugar respecto de los demás, de ‘salir en el mapa’, en definitiva”.

Los lugares se transforman en un nuevo bien transaccional sometido a un entorno competitivo y enormemente cambiante, en el cual el posicionamiento se consigue, ante todo, mediante la gestión de percepciones. Es decir, la ciudadanía, los turistas o las empresas adquieren las imágenes de los lugares y no los propios lugares. Por lo tanto, la función de la marca de territorio incide principalmente en el trabajo específico de percepción a priori de unos determinados espacios. Así, los territorios establecen sus parámetros de competitividad mediante el poder de evocación de su imagen de marca, que utilizan para situarse en el mapa de los espacios de la innovación y el conocimiento.

Es en esta disyuntiva de cambios repentinos y de circulaciones vertiginosas, también en el ámbito espacial, que se pueden situar las lógicas de producción y proliferación de marcas territoriales como huellas identitarias de las particularidades locales. En suma, hoy los lugares se someten a lógicas de gestión propias del ámbito comercial, vehiculadas a partir de la aplicación de técnicas de marketing y comunicación con el fin de tangibilizar las identidades presentes en los espacios geográficos (Moilanen, Rainisto, 2009, Fernández-Cavia, 2011). Estos son algunos de los conceptos clave vinculados al proceso de construcción de marcas territoriales.

Cuadro 1. **Glosario de conceptos clave vinculados a las marcas territoriales**

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Marca	Constructo multidimensional caracterizado por un posicionamiento a medio camino entre los valores funcionales y emocionales de una organización y las necesidades psicosociales de los consumidores (De Chernatony, 2009). La marca genera cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia en el mercado (Keller, 2008).
'Branding'	Implica la construcción de una marca mediante la creación de una imagen que refuerce la reputación, fomente la fidelidad, garantice la calidad, transmita valor y ofrezca una idea de pertinencia a esa misma marca (Ollé, Riu, 2009). Hacer 'branding' puede entenderse como construir valor de marca mediante la comunicación efectiva de los atributos que se quieran trasladar a la mente de los receptores (Fernández-Cavia, 2011).
'Branding' de lugar	Se ocupa de crear una identidad de marca estratégica a partir del principal capital activo del lugar (la identidad) para, posteriormente, situarlo en el mercado mediante la optimización de su principal valor pasivo (la imagen). La práctica del 'branding' de lugar debe partir de tres supuestos fundamentales: la identidad del lugar, la imagen del lugar y la experiencia de consumo con el lugar (Govers, Go, 2009).
Marca de lugar	Dispositivo de percepción con capacidad para defender los valores diferenciales de un lugar con relación al resto de lugares, cuya finalidad es poner en valor una identidad singular que permitirá alcanzar un determinado posicionamiento (López-Lita, Benlloch, 2006).
Experiencia con el lugar	En un contexto de consumo hedonista, la experiencia comienza y termina en uno mismo. Enfatiza la importancia de los factores multisensoriales, la fantasía y los aspectos emotivos del consumo experiencial y/o hedonista de productos (Govers, Go, 2009). Urry (2002) señala la naturaleza visual de la experiencia con los lugares.
Sentido de lugar	El concepto de lugar aborda plenamente la tensión contemporánea entre lo global y lo local. Tiende a determinar cómo la sociedad siente y piensa unos determinados lugares. Se trata de una expresión habitualmente usada por los geógrafos cuando quieren enfatizar la importancia de los lugares como foco de sentimientos personales. Representa, en definitiva, el significado que la gente atribuye a lugares particulares. El sentido de lugar es el camino indicador de los significados y las sensaciones inherentes al espacio geográfico (Rose, 1995).
Identidad de lugar	Las identidades de los lugares se construyen mediante discursos históricos, políticos, religiosos y culturales, también a través del conocimiento local y con la interferencia inevitable de las luchas de poder. La identidad auténtica de los lugares se gestiona mediante la concreción del conjunto de características únicas y/o el conjunto de significados existentes en un lugar y en su cultura en un punto concreto del tiempo (Govers, Go, 2009).

Imagen de lugar	Es el conjunto total de impresiones asociadas a un lugar como resultado de las percepciones globales de un individuo (Bigné et al., 2000, Govers, Go, 2009). La imagen se basa en atributos, consecuencias funcionales (beneficios esperados) y también en los significados simbólicos o las características psicológicas que los consumidores asocian a un lugar específico (o servicio), y, por tanto, la imagen influye en el posicionamiento y, finalmente, en nuestro comportamiento hacia otros lugares (Anholt, 2008).
Marketing de lugar	Es la tradicional segmentación, orientación y posicionamiento dirigidos a la promoción de los lugares, en los que a veces se incluyen canales de decisión en red y también el desarrollo de productos (Govers, Go, 2009).

## 2. Metodología

Este trabajo apuesta por una aproximación cualitativa al objeto de estudio (marcas territoriales). El método Delphi aporta, a la investigación de referencia, un análisis del punto de vista de un grupo de catorce expertos a los cuales se someterá a un proceso sistemático e iterativo encaminado a obtener sus opiniones y, en la medida de lo posible, sus consensos (Linstone, Turoff, 1975, Ruiz, Ispizua, 1989, Landeta, 1999).

Se ha optado por esta técnica de investigación con el fin de habilitar un estado de opinión (legitimado por los expertos del panel) a partir del cual romper con la que consideramos actual insuficiencia de datos y/o de conocimiento relacionado con las marcas territoriales. De este modo, se opta por la opinión (autorizada) para no caer en la pura especulación (Ruiz, Ispizua, 1989). Además, tal y como apuntan Linstone y Turoff (1975: 3), “Se trata de la estructuración de un proceso de comunicación grupal que resulta efectivo en el momento de permitir a un grupo de individuos, como a un todo, tratar un problema complejo”.

Delbecq, Van de Ven y Gustafson (1975) sostienen que esta técnica pretende la sistematización de opiniones y la confrontación de juicios de opinión en torno a una temática prefijada, mediante la habilitación de un conjunto de cuestionarios diseñados de manera secuencial y metódica, diseminados con información resumida y caracterizados por una retroalimentación constante (‘feedback’) de opiniones deducidas a partir de respuestas iniciales. Lo que se pretende, entonces, es disminuir el espacio intercuartil, esto es, el desvío observado entre la opinión del experto con relación a la opinión del conjunto (Adams, 2001, Altschuld, 2003).

En el marco del presente trabajo, se ha creído conveniente hacer uso de este método porque, como apuntan Gaitán y Piñuel (1998: 140): “Como técnica exploratoria puede utilizarse para desarrollar una construcción teórica relativa a un área de estudio o para realizar una aproximación aplicada al diseño definitivo de una investigación”. La necesidad de previsión de futuro y de fijación teórica y conceptual del objeto de estudio recomendaba su elección.

### 2.1. Justificación del panel de expertos seleccionado

Los criterios de selección de los expertos han resultado a partir de tres conceptos fundamentales. En primer lugar, se ha buscado la afinidad de los expertos con el objeto de estudio, en este caso, las marcas asociadas a espacios geográficos. En segundo lugar, se ha valorado el prestigio y/o reconocimiento obtenido a nivel nacional e internacional en el ámbito profesional y/o académico de los miembros a integrar en el Delphi. Finalmente, y en tercer lugar, se ha buscado la constitución de



un grupo que, a pesar de mantenerse unido por un hilo conductor previamente definido, ofreciera perfiles heterogéneos para así enriquecer el discurso y por ende el resultado final de la investigación.

Entre el grupo de expertos se cuentan geógrafos, psicólogos ambientales, publicistas, economistas, gestores de marca o expertos vinculados a la investigación y comercialización de mercados, entre otros perfiles a destacar. Esta interdisciplinariedad se justifica por la necesidad de abordar la temática referente a las marcas de lugar desde un punto de vista transversal.

## **2.2. Los miembros del panel**

El desarrollo del método Delphi incluido en este artículo ha contado con la colaboración de catorce expertos de ámbitos profesionales y académicos dispares. De este modo, la investigación planteada dobla el mínimo de siete integrantes señalados por Landeta (1999) para la constitución de un panel Delphi. La relación final de participantes es la siguiente (dispuestos por orden alfabético):

- 1) Gonzalo Brujó. Director General de Interbrand en España. La multinacional Interbrand ejerce su actividad desde 1974 y es pionera en la ejecución de estrategias de ‘branding’ en el ámbito comercial y, actualmente, también en el ámbito de los territorios.
- 2) Julio Cerviño. Profesor titular de universidad adscrito al área de conocimiento de investigación y comercialización de mercados de la Universidad Carlos III (Madrid). Experto en gestión de marcas. Es también asesor permanente del Foro de Marcas Renombradas.
- 3) Josep Chias. Presidente de la consultoría Chias Marketing. Ha sido profesor en ESADE y es un reconocido experto en marketing de territorios, comunicación y marca. Ha dirigido proyectos de marketing turístico por todo el mundo.
- 4) Anna Domingo. Acumula dieciséis años de experiencia profesional en el desarrollo internacional de estrategias de marketing y ‘branding’ de lugares. Es especialista en ‘branding’ de territorios y en comunicación de marketing. Dirige la consultora PADZZLE.
- 5) José Antonio Donaire. Profesor titular de universidad adscrito al área de conocimiento de Geografía Humana de la Universidad de Girona. Es un experto en turismo y un referente en la utilización de herramientas 2.0. Es el actual director del Instituto Superior de Estudios Turísticos (INSETUR).
- 6) José Fernández-Cavia. Profesor titular de universidad adscrito al área de conocimiento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Pompeu Fabra (Barcelona). Ha sido investigador principal del proyecto ‘Nuevas estrategias de publicidad y promoción de marcas turísticas españolas en la web’ financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación.
- 7) Assumpció Huertas. Profesora agregada adscrita al área de conocimiento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona). Es especialista en ‘e-branding’ y en comunicación del territorio.
- 8) Rafael López-Lita. Catedrático de universidad adscrito al área de conocimiento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Jaume I (Castellón). Ha publicado numerosos artículos (vinculados a las marcas de territorio) especialmente relevantes para esta investigación.

9) Antonio Monerris. Socio-fundador de la consultoría ‘BrainVentures’, dedicada principalmente a definir estrategias de comunicación de marca. Trabaja habitualmente en la definición de estrategias de ‘branding’ y comunicación para marcas de territorio.

10) Fernando Olivares. Profesor titular de comunicación global e imagen empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alicante. Es investigador del ‘City Reputation Lab’, primer equipo europeo de investigación de la reputación de las ciudades.

11) Ramon Ollé. Director de planificación estratégica de ‘Grey Group’. Es profesor de ‘brand management’ en ESADE y cofundador del ‘Center for Brand Leadership’ de la Universidad de Columbia en Nueva York. Preside la Asociación de Planificadores Estratégicos de España. Trabaja habitualmente con marcas de territorio.

12) Gildo Seisdedos. Profesor vinculado al área de marketing de ‘IE Business School’. Es director del Foro de Gestión Urbana y de la Cátedra Madrid Global de Estrategia Urbana Internacional. Experto en marketing de ciudades y en gestión urbana. Ejerce de director técnico de MERCO Ciudad, un ranking urbano de ciudades españolas.

13) Sergi Valera. Profesor titular de universidad vinculado al ámbito de conocimiento de la psicología social en la Universidad de Barcelona. Especialista en psicología ambiental. Se ha interesado por los procesos de vivencia, experiencia y cognición ambiental, especialmente significativos en el estudio de la marca de territorio.

14) Marta Vallejo. Directora de ‘Granta Consulting’, consultoría dedicada en los últimos veinte y seis años a la definición de planes de comunicación y promoción del territorio. Es especialista en ‘place’ y ‘country branding’. Forma parte de la ‘Association for Place Branding and Public Diplomacy’.

### **2.3. Circulaciones y cuestionarios del Delphi**

Una vez definidos los miembros integrantes del panel, se procedió a contactarlos mediante el uso del correo electrónico, que ha sido la herramienta telemática con la cual se ha vehiculado todo el proceso Delphi. Esta investigación ha optado por el planteamiento de dos circulaciones de preguntas con los expertos del panel (Landeta, 1999). La primera, que tuvo lugar entre el 14 de octubre y el 23 de diciembre de 2009, se gestionó mediante el diseño de un cuestionario (véase el cuadro 2) que, tal y como mantiene Landeta (1999), debe ser planteado a partir de preguntas abiertas con el fin de favorecer una lluvia de ideas o ‘brainstorming’ inicial.

Debe, además, permitir la definición de los temas clave a tratar, a partir de los cuales se elaborarán las preguntas cerradas (en formato de respuesta múltiple y/o respuesta alternativa) a incorporar en la segunda ronda del Delphi. Es así como se cerró definitivamente el proceso, resultado directo de la formalización de un consenso discursivo de los miembros integrantes del panel (Gaitán, Piñuel, 1998). Este es el cuestionario que se trasladó a los expertos en la primera circulación del Delphi (preguntas abiertas):

**Cuadro 2. Preguntas planteadas a los expertos del panel Delphi (primera circulación)**

<b>CUESTIONARIO DELPHI -1</b>
1. En su opinión, ¿Qué es una marca de territorio?
2. ¿La marca de territorio debe considerarse un elemento de gestión (urbanística, medioambiental, etc.) o bien es un instrumento de comunicación de los valores y/o atributos presentes en un país, región o ciudad?
3. ¿Qué diferencias existen entre una marca comercial y una marca de territorio? ¿Y entre una marca de territorio y una marca turística? ¿Se pueden aplicar en todos los casos las mismas lógicas de producción?
4. ¿Qué ámbitos de conocimiento (disciplinas académicas) considera más adecuadas para el estudio de las marcas de territorio?
5. ¿Qué significa para usted la expresión “el territorio comunica”? ¿Dónde radica el valor comunicativo del territorio?
6. ¿Es el paisaje la metáfora comunicativa del territorio? ¿Qué papel desempeña en el proceso de comunicación global del territorio?
7. ¿Qué entiende usted por “experiencia de marca con el territorio”? ¿Qué factores condicionan esa misma vivencia y/o experiencia?
8. Existen, en la actualidad, numerosos conflictos de definición para marcas de territorio. Confluyen expresiones como ‘place branding’, ‘citymarketing’, ‘destination branding’, ‘nation branding’, ‘place marketing’ y ‘urban management’, entre muchas otras. ¿A qué se debe este atasco de definiciones referidas en los últimos tiempos a procesos de comunicación y comercialización del territorio?
9. ¿Cuáles son los objetivos finales que debe perseguir la implantación de una marca de territorio?
10. ¿Es la marca de territorio fiel reflejo de una sociedad de consumo propia de un mundo globalizado? ¿Escenifica la definitiva mercantilización del espacio? ¿La marca de territorio se corresponde con la reproducción inducida (simulacro) del espacio tan propia del postmodernismo?
11. ¿Es posible que las nuevas lógicas de construcción de imagen de marca de países, regiones y ciudades condicionen la gestión pública del territorio (urbanismo, medio ambiente, cultura, etc.)?
12. ¿A quién o a qué apela una marca de territorio? ¿Cuál es su público objetivo? ¿Y su público por añadidura?
13. ¿Tiene sentido construir una marca territorial fuera del ámbito urbano y/o metropolitano?
14. ¿Cuál es la materia prima de un territorio a partir de la cual construir una marca?
15. ¿La marca de territorio se asemeja metafóricamente a la colocación de un código de barras sobre un determinado país, región o ciudad?
16. ¿Qué explicación le merece la notable proliferación de marcas territoriales experimentada en los últimos tiempos?
17. En el nivel individual, ¿Considera la experiencia de marca ‘in situ’ con el territorio una manifestación de comunicación intrapersonal?
18. ¿La evolución sufrida por los procesos de comunicación vertidos sobre el territorio se podría resumir con la siguiente expresión: “De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción”?
19. ¿Cuál es el estado actual de desarrollo de la marca de territorio en el entorno digital? ¿Qué proyección futura le augura?
20. ¿Desea referirse a algún aspecto más relacionado con la marca territorio que no se haya tratado hasta el momento?

Finalizado el periodo de envío de respuestas, se procedió al vaciado, clasificación, sistematización e interpretación del primer cuestionario. Como resultado de este proceso, surgió un segundo



cuestionario (del 15 de febrero al 4 de abril de 2010), esta vez creado a partir del planteamiento de preguntas cerradas. Es por ello que, en este caso, las posibles soluciones presentaban una estructura de respuestas múltiples y/o alternativas, a partir de las cuales se debía hacer una elección jerarquizada, valorada o comparativa de las respuestas escogidas (Landeta, 1999).

### 3. Resultados

Los resultados obtenidos se presentarán en función del tratamiento estadístico de las respuestas de los panelistas, el cual permitirá aunar las opiniones individuales de los expertos con el fin de habilitar un estado de opinión grupal. De forma complementaria a los datos cuantitativos obtenidos, se optará por una exposición comentada, contextualizada y con voluntad interpretativa de los diferentes puntos de vista, consensos y disensos expresados por los miembros del Delphi. La doble vía en la interpretación de los resultados obtenidos (cuantitativa y cualitativa) se justifica, por un lado, por el tamaño de la muestra y, por el otro, por la necesidad de dar a conocer los hallazgos alcanzados de forma global y con todos los matices posibles.

Ello pretende evitar, en la medida de lo posible y en el caso que nos ocupa, que el investigador del Delphi se limite a hacer una mera descripción de datos, en detrimento de la aportación de su propia interpretación cualitativa a partir del planteamiento de unos objetivos previos. Por tanto, la aplicación del Delphi se usará en su vertiente explicativa y predictiva (Landeta, 1999). Además, la complejidad inherente al objeto de estudio, en este caso, las marcas de territorio, recomienda una exposición descriptiva, argumentativa y relacional (Landeta, 1999).

Los resultados se dispondrán en función de los criterios de centralidad (mediana, media y desviación típica) resultantes del tratamiento estadístico de las respuestas recabadas del panel de expertos. La segunda circulación incluye diez preguntas, resultado del vaciado y sistematización de las respuestas obtenidas en la primera ronda del panel (20 preguntas). Los panelistas han trabajado con una escala de valoración de las respuestas de entre 0 (opción menos valorada) y 10 (opción más valorada).

Finalmente, debe reseñarse que aunque las respuestas de todos los especialistas consultados se han puesto en común en el transcurso de la segunda circulación del Delphi, ninguno de los miembros conocía al resto de integrantes del panel constituido con motivo de la elaboración de la presente investigación.

#### Pregunta 1. Una marca de territorio es e implica...

Nº	Respuesta	Mediana	Media	Desv.
1	Un trabajo específico en el ámbito de la percepción inducida de los territorios (país, ciudad, destino, región, etc)	9,17	7,86	3,16
2	Conjunto de significados y/o atribuciones que se vinculan a un determinado lugar	6,67	6,55	2,49
3	Es un activo del territorio, un excelente escaparate para posibles turistas, inversores y/o organizaciones	5,83	6,19	2,88
4	La comunicación profesional y estratégica de valores y/o atributos tangibles e intangibles inherentes al territorio	5,83	5,60	3,04
5	Es el valor de mercado que los públicos y las organizaciones otorgan al territorio	4,17	3,93	2,23
6	Una estrategia de diplomacia pública, de comunicación política y/o institucional	3,33	3,72	2,65
7	Es un topónimo, una designación, una forma de referirse a un territorio mediante la mención de la marca que lo representa	1,67	2,98	2,55

Cuadro 3. Significados e implicaciones de las marcas territoriales.

La opción con mayor consenso fue la relacionada con la función de la marca a modo de dispositivo gestor de percepciones. Ello se explica, probablemente, porque esta opción de respuesta recogía la mayoría de conceptos que, inicialmente y de forma desordenada, habían considerado los expertos para una posible definición de marca de territorio (percepción, identidad, comunicación, posicionamiento) en la primera circulación del Delphi. A distancia, se situó la opción de identificación entre lugar y marca, mientras que su valor de proyección y de comunicación externa del lugar se ubicó entre la segunda y la cuarta posición de las preferencias de los panelistas.

**Pregunta 2.** En el ámbito anglosajón, el concepto ‘marca de territorio’ se asemeja con la expresión...

Nº	Respuesta	Porcentaje
1	‘Place branding’	85,7%
2	‘Destination branding’	14,3%
3	‘Place marketing’	7,1%
4	‘Destination marketing’	7,1%
5	Otros	7,1%

Cuadro 4. Correspondencia de significado de la marca de territorio en el ámbito anglosajón.

#### Equivalencia del concepto ‘marca de territorio’ en el ámbito anglosajón



Figura 1. Resultados obtenidos de los expertos en porcentajes.

La segunda pregunta planteada en el contexto del Delphi quería incidir en la confusión conceptual inherente a la marca de territorio en cuanto a la adaptación y traducción de la terminología procedente del ámbito anglosajón. La opción predominante de los expertos se correspondió con el término ‘place branding’. Sin embargo, hubo una experta que se decantó por dos opciones de forma simultánea, concretamente, ‘place marketing’ y ‘place branding’. Otro miembro del panel siguió esta misma fórmula para elegir dos respuestas posibles: ‘place branding’ y ‘destination branding’. Una tercera participante sugirió también una doble respuesta: ‘destination branding’ y ‘destination marketing’.

Finalmente, uno de los miembros del panel obvió todas las opciones de respuesta posibles e incluyó su propia sugerencia. En este caso prefirió la opción ‘place brand’. Debe tenerse en cuenta que la suma de porcentajes de los resultados obtenidos en la segunda pregunta del Delphi es superior al 100%. Ello se explica por la selección de más de una respuesta de alguno de los panelistas.

**Pregunta 3.** ¿Quién debería liderar la iniciativa de implantación de una marca territorial?

Nº	Respuesta	Porcentaje
1	Administración pública	71,4%
2	Otros	35,7%
3	Esfera privada	21,4%
4	Ciudadanía	14,3%

Cuadro 5. Liderazgo en la creación de marcas territoriales.

**¿Quién debe liderar la implantación de una marca territorial?**

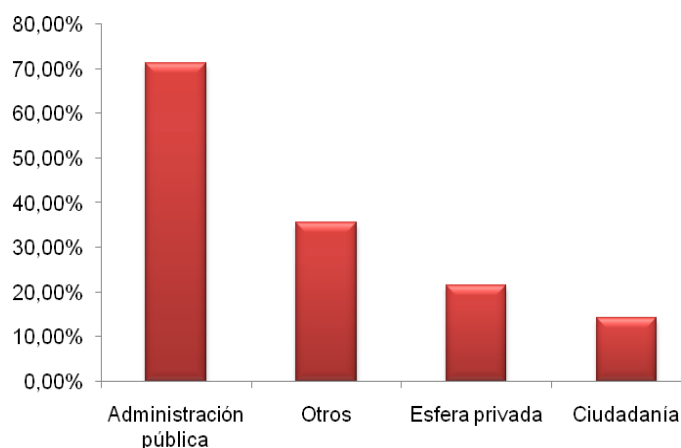


Figura 2. La responsabilidad social de las marcas de lugar.

En términos porcentuales, se desprende que el liderazgo de implantación de una marca territorial corresponde a la administración pública pertinente. No obstante, es importante destacar el ítem ‘otros’, que aglutina la opinión de cinco expertos. Tres de ellos seleccionaron, simultáneamente, la administración pública y la empresa privada, mientras que dos más eligieron, al mismo tiempo, la administración pública y la ciudadanía. Asimismo, hay un experto que aunque escogió inicialmente la administración pública, también utilizó el apartado ‘otros’ para señalar que las empresas que son beneficiarias de la presencia de una marca territorial deben incidir en su desarrollo y mantenimiento.

De igual forma, hay un dato muy relevante en el vaciado de las respuestas a la tercera pregunta planteada en el Delphi. En concreto, hasta cinco expertos matizaron las soluciones posibles mediante la opción ‘otros’, para añadir la necesidad de crear equipos mixtos de gestión, en los cuales tengan cabida los intereses públicos, privados y ciudadanos. En este sentido, la constitución de un organismo neutral y representativo de los intereses de todas las partes implicadas capitaliza gran parte de las consideraciones de los miembros del panel. Asimismo, debe considerarse que el sumatorio de porcentajes resultante de las soluciones obtenidas en la tercera pregunta del Delphi es superior al 100% a tenor de la elección de más de una respuesta de alguno de los especialistas.

**Pregunta 4.** Marca de territorio: ¿Comunicación y/o gestión del lugar?

Nº	Respuesta	Porcentaje
1	La marca de territorio implica gestión y comunicación de forma complementaria. La gestión se vincula al marketing, mientras que la comunicación se asocia al 'branding'	78,6%
2	Una marca de territorio es, eminentemente, un instrumento de comunicación de los valores y/o atributos que se le suponen a un determinado espacio geográfico	21,4%

Cuadro 6. **Funciones asociadas a las marcas territoriales.**

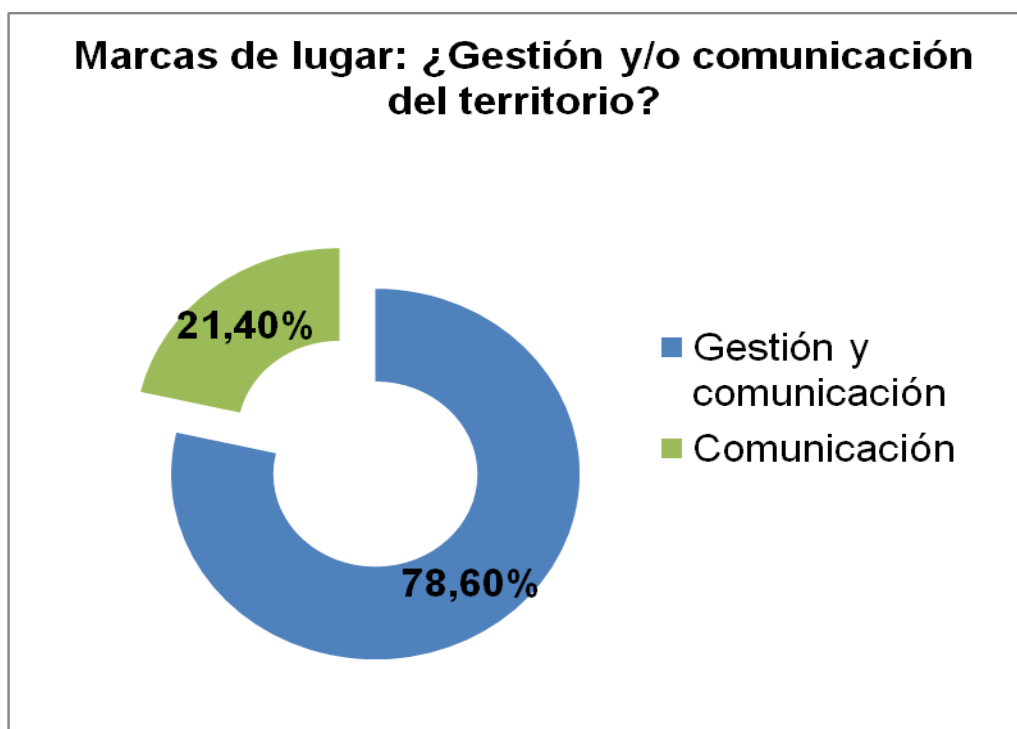


Figura 3. **Implicaciones de gestión y/o comunicación de las marcas de territorio.**

Ante el planteamiento de dos posibilidades de respuesta, once de los catorce expertos seleccionados opinaron que la marca de territorio implica, de forma complementaria, gestión y comunicación. Solo tres expertos consideraron que la marca es un dispositivo únicamente de comunicación.

**Pregunta 5.** Los aspectos más importantes que diferencian una marca comercial de una marca territorial son los siguientes...

Nº	Respuesta	Mediana	Media	Desv.
1	Gestión simple (ámbito de mercado) versus gestión compleja (ámbito ciudadano)	8,89	6,92	3,34
2	Gestión de intereses privados versus gestión de intereses públicos	8,89	5,98	4,43
3	Transacción mercantil versus dinamización del territorio	7,78	7,62	2,08
4	Esfera privada versus esfera pública	5,56	5,81	3,34
5	Públicos concretos versus públicos difusos	5,56	5,71	3,56
6	Corto plazo versus largo plazo	5,56	4,96	3,29
7	Imagen de marca intencionada versus imagen de marca espontánea	3,33	4,44	3,33
8	Producto y/o servicio elástico versus identidad estática	2,22	3,76	3,56
9	Supeditación a una estrategia comercial versus sin restricción alguna	2,22	3,59	3,80
10	Prosperidad organizacional versus propaganda política	2,22	2,91	3,16

**Cuadro 7. Diferencias entre una marca comercial y una marca territorial.**

El ámbito del interés público y de la implicación ciudadana propia de las marcas territoriales, en contraposición a los intereses privados y a la incidencia únicamente de mercado inherente a las marcas comerciales, resultó ser la diferencia más considerada por los panelistas. Le siguió la relación de la marca de lugares con el desarrollo territorial y con la dinamización económica del espacio que representa. La variedad de públicos implicados y el planteamiento de objetivos a largo plazo son otras de las características más consideradas por los miembros del Delphi.

**Pregunta 6.** Ordene de 1 a 11 los ámbitos de conocimiento más afines al estudio de la marca de territorio (las disciplinas que aparecen como posibles respuestas han sido sugeridas previamente por los propios expertos en la primera circulación del Delphi).

Nº	Respuesta	Mediana	Media	Desv.
1	'Brand management'	9	8,86	1,41
2	Comunicación	9	8,43	1,79
3	Marketing	8,5	7,64	2,27
4	Sociología	6	5,62	1,85
5	Economía	5,5	5,29	2,20
6	Urbanismo	5	4,71	2,37
7	Geografía	4,5	5,14	2,51
8	Historia	3	3,21	2,39
9	Antropología	3	2,86	1,92
10	Psicología	2	2,71	2,02

**Cuadro 8. Disciplinas afines al estudio de las marcas de lugar.**

En esta ocasión, el tratamiento estadístico de las consideraciones de los expertos muestra una clasificación muy agrupada en torno a tres disciplinas preferentes (por este orden): el 'brand management' (gestión de marca), la comunicación y el marketing. Más lejos se situaron disciplinas como la sociología, la economía, el urbanismo o la geografía.



**Pregunta 7.** La existencia de múltiples expresiones relacionadas con las marcas de territorio (‘place branding’, ‘destination branding’, ‘city marketing’, etc.) se debe a...

Nº	Respuesta	Mediana	Media	Desv.
1	En realidad, se trata de vincular una marca a un lugar. A partir de ahí, se pueden añadir todos los matices y unidades territoriales que se crean oportunas	8,75	7,50	2,94
2	Es debido a la falta de consenso en la definición de la marca de territorio desde un punto de vista holístico y transversal	7,50	6,96	2,63
3	Un intento de apropiación profesional y académica de un ámbito de conocimiento y de trabajo emergente	2,50	3,75	4,01
4	Se debe a su corto recorrido, a su aparición relativamente reciente en los ámbitos académico y profesional	2,50	3,57	2,72
5	Una cuestión idiomática. Los matices terminológicos que permite la lengua inglesa no admiten una traducción literal al español	0	2,32	3,60

Cuadro 9. Variedad terminológica de las marcas de lugar.

En opinión de los miembros del Delphi consultados, la proliferación de variada terminología relacionada con las marcas territoriales parte, en todo caso, de una cuestión fundamental: la asociación de un lugar con una marca que lo identifica y representa. En este sentido puede entenderse la segunda respuesta en orden de prioridades, que se corresponde con las dificultades de denominación del trabajo de construcción de marca desde un prisma interdisciplinar. Menos representativo es el resultado que señala que la multiplicidad de acepciones vinculadas a las marcas de lugar se explica a partir de un intento de monopolización de un ámbito de trabajo y de una línea de investigación en clara emergencia.

Definitivamente, las posibilidades de respuesta referidas al corto recorrido del término así como a las dificultades de traducción de determinados anglicismos (cuestión idiomática), se quedaron bastante descolgadas de las prioridades expresadas por los expertos del panel.

**Pregunta 8.** Los objetivos irrenunciables de una marca de territorio deben ser...

Nº	Respuesta	Mediana	Media	Desv.
1	Posicionamiento: identificación y/o diferenciación en la mente de los públicos	10	8,21	2,29
2	Identificación y pertenencia: las comunidades locales deben sentir la marca de territorio como propia	7,78	7,38	2,60
3	Percepción: debe facilitar la visión y lectura de los territorios mediante la percepción positiva de sus valores y/o atributos	7,78	7,22	2,61
4	Visión de futuro: la estrategia de la marca debe huir de logros inmediatos. Se debe pensar, por tanto, en el largo plazo	7,22	6,98	2,84
5	Notoriedad: lo importante es que la marca de territorio despierte interés y merezca reconocimiento	6,67	6,83	2,65
6	Dinamización económica: debe contribuir a la prosperidad económica de los territorios que representa	6,11	6,59	2,74
7	Honestidad: los valores y/o atributos comunicados deben corresponderse estrictamente con la realidad existente	5,56	5,73	1,75
8	Trasvase: la marca de territorio debe facilitar el traspaso del valor territorial al valor de marca	2,78	3,15	1,33

Cuadro 10. Logros a alcanzar por una marca territorial.

El posicionamiento es el objetivo principal a alcanzar por una marca territorial desde el punto de vista de los panelistas. La consideración del público interno (comunidades locales) y su posterior anexión a la marca, superando así la histórica proyección de las marcas territoriales únicamente a escala externa, ocupa la segunda posición entre las preferencias expresadas.

La marca, a modo de dispositivo gestor de percepciones (en positivo), así como la necesidad de diseñar estrategias de desarrollo territorial en el largo plazo, se ubican entre las opciones mejor valoradas por los expertos. La notoriedad, la dinamización económica, la honestidad y la conversión del valor territorial en valor de marca ocuparon, respectivamente y por este orden, las posiciones quinta a octava de las respuestas obtenidas.

**Pregunta 9.** Los valores y/o atributos de una marca a partir de los cuales comunicar un territorio se obtienen de...

Nº	Respuesta	Mediana	Media	Desv.
1	Identidad	10	9,29	1,56
2	Cultura	8,57	8,06	1,38
3	Patrimonio	8,21	7,40	2,35
4	Capital humano	7,86	7,40	1,33
5	Historia	6,79	6,07	2,44
6	Paisaje	6,07	5,92	2,72
7	Recursos naturales	6,07	5,87	2,68
8	Geografía	5,36	5,05	3,10
9	Urbanismo	5	5,05	2,65
10	Infraestructuras	4,29	4,74	2,58
11	Arquitectura	4,29	4,39	2,63
12	Clima	4,29	4,23	2,65
13	Economía	3,93	4,13	2,60
14	Estructura empresarial	3,21	3,57	2,39

**Cuadro 11. Transposición del valor territorial al valor de marca.**

En función de las opiniones recabadas, parece claro que el valor por antonomasia, el ADN a partir del cual proyectar una imagen territorial competitiva es la identidad. La identidad, en este punto, es un concepto extremadamente amplio, perfectamente transformable en valores y/o atributos tales como la cultura, el patrimonio, el capital humano, la historia o el paisaje, entre otros ítems por considerar. Entonces, las estrategias de promoción y ‘branding’ territorial dependerán, probablemente, de los recursos singulares (tangibles e intangibles) disponibles así como del posicionamiento que se pretenda alcanzar. Todo ello con una clara finalidad: proyectar una identidad competitiva en los niveles interno y externo.

**Pregunta 10.** En un escenario de futuro, el papel que desempeñará la marca de territorio en las sociedades se corresponderá con...

Nº	Respuesta	Mediana	Media	Desv.
1	Un importante activo en el proceso de atracción de inversiones, talento, infraestructuras, eventos, etc.	8	7,43	3,08
2	Una estrategia de comunicación integradora y transversal de los valores y/o atributos de un determinado lugar	7	6,14	2,66
3	Una nueva realidad para la gestión de los territorios a partir de criterios basados en la generación de identidad, imagen y reputación positiva	6	6	2,83
4	Una estrategia facilitadora de nuevas oportunidades y calidad de vida	6	5,86	3,28
5	Una destacada estrategia de diplomacia pública	2	2,86	2,68

Cuadro 12. Previsiones de futuro para las marcas territoriales.

Por el valor que el método Delphi aporta en lo referido a previsiones de futuro, se preguntó a los expertos sobre el papel de las marcas territoriales en años venideros. Su valoración como reclamo de eventos, inversiones o talento mereció la más alta consideración de los panelistas. La condición de la marca a modo de dispositivo de comunicación, con capacidad para aunar transversalmente los activos de un lugar, para así generar una reputación positiva, ocupó el segundo y tercer puesto respectivamente de las respuestas obtenidas. La generación de nuevas oportunidades para los territorios y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos son resultado directo de las preferencias descritas por los miembros del Delphi en primera instancia.

#### 4. Discusión y conclusiones

A tenor de las respuestas ofrecidas por los expertos, parece claro que la naturaleza y funciones de las marcas territoriales mantienen numerosos puntos de encuentro con las tradicionales marcas comerciales. Sin embargo, la investigación de referencia muestra algunas diferencias a considerar. Si bien las tareas normalmente atribuibles a una marca (posicionamiento, distinción, generación de reputación, atribución de ventaja comparativa y competitiva) son absolutamente equiparables entre ellas, la transcendencia pública de las marcas asociadas a lugares, recomienda, según los expertos, un trato necesariamente diferenciado.

De hecho, los procesos de diseño y/o conceptualización de la marca territorial requieren de la actitud proactiva de la ciudadanía. Es así como el estudio realizado señala la necesidad de constituir entes híbridos (con participación gubernamental, privada e inclusive ciudadana) que permitan integrar todas las voces posibles en los procesos de diseño y posterior lanzamiento de marcas de lugar. De igual forma, la investigación también contempla la necesidad de enfatizar el componente de gestión y no únicamente de comunicación substancial a las marcas de territorio.

Según los panelistas, las marcas de naturaleza espacial son también un dispositivo de gestión territorial (urbanística, medioambiental, social, etc.) y por tanto, no deben entenderse, únicamente, por su capacidad de proyectar una imagen positiva de un espacio geográfico. Asimismo, la característica de bien público inherente a la marca territorial, supone su interacción en un ámbito de trabajo tan complejo como difícilmente controlable (el público, el privado y el ciudadano), en

oposición a las marcas comerciales, inscritas en el círculo del posicionamiento de productos y/o servicios (perfectamente segmentable). De este modo, la prosperidad económica de los territorios y de su gente pasa a formar parte de la lista de objetivos prioritarios a alcanzar por las marcas de lugar. Aunque es cierto que por sus orígenes (los propios de las marcas comerciales), el estudio de las marcas territoriales ha sido significativamente copado por el ámbito de la comercialización de mercados (marketing), el Delphi muestra la necesidad de incorporar a otras disciplinas para su tratamiento e investigación. Es así como además de la gestión de marca, la comunicación o el marketing, la naturaleza poliédrica que se deriva de la asociación entre marca y lugar recomienda la incorporación de disciplinas como la sociología, la economía, el urbanismo o la geografía, entre otras a destacar.

La relación que se establece entre una marca y un espacio geográfico se explica por una razón fundamental: la necesidad de utilizar un dispositivo que, de forma rápida y sencilla, proyecte a nivel doméstico y externo una identidad territorial que, por sus características, esté en condiciones de competir en un sobreenvenido mercado de lugares. La marca, entonces, otorga al territorio un valor añadido de competitividad (identidad competitiva). Ello nos lleva a preguntarnos si la importancia concedida en la actualidad a la marca de lugares puede acabar condicionando (o ya condiciona en este momento) la morfología de los espacios geográficos, esto es, su planeamiento urbanístico y su ordenación territorial.

Globalmente, entendemos que de las respuestas de los miembros del Delphi se desprende la definición de algunas de las características y funciones fundamentales a desempeñar por las marcas territoriales, objetivo principal de este texto. Estas características se alinean, en algunos casos, con las propias de las marcas comerciales, mientras que en otros casos difieren substancialmente. Este trabajo de asociación entre marca de productos y/o servicios y marca de lugares, ha permitido dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en el inicio del presente trabajo, encaminada a dirimir las diferencias más importantes entre ambas tipologías de marca.

Asimismo, de las consideraciones de los panelistas se desprende una propuesta de estado de la cuestión referido a marcas territoriales. Por su valor prospectivo, el Delphi ha permitido también trazar un escenario de futuro relacionado con el desempeño de marcas de lugar. Con ello damos salida a los dos objetivos auxiliares planteados en la investigación de referencia.

Finalmente, debemos reseñar que la hipótesis inicial de trabajo debe validarse aunque con algunos matices. En lo esencial, las marcas de lugar y las marcas comerciales utilizan estándares de trabajo (especialmente en lo que atañe a su conceptualización y posterior gestión) muy similares. Aún así, la naturaleza de bien público de las marcas territoriales hace más compleja su gestión, disemina sus públicos interesados y reclama un trabajo en equipo a tres niveles: administración pública, organizaciones privadas y ciudadanía.

En cualquier caso, la investigación que se ha llevado a cabo muestra como la competitividad creciente entre territorios define una nueva realidad a incorporar en la gestión de los lugares, nuevamente ocupada en conseguir un valor añadido a través de la proyección de una identidad competitiva. Este valor diferencial y su posterior proyección, implica la intervención de una marca entendida a modo de bien común así como de dispositivo ineludible de proyección de identidades territoriales contemporáneas.

- La investigación de referencia desarrollada por los autores se inscribe en el proyecto “Nuevas estrategias de publicidad y promoción de las marcas turísticas españolas en la web”, dirigido



por el profesor José Fernández-Cavia y financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación ([CSO 2008-02627](#)).

- Esta investigación también ha sido financiada parcialmente por el proyecto “Comunicación online de los destinos turísticos. Desarrollo de un instrumento de evaluación integrada de la eficacia: sitios web, dispositivos móviles y web social (CODETUR)” (CSO 2011-22691), del Ministerio de Economía y Competitividad (España). Más información en: <http://www.marcasturisticas.org/>
- Los autores desean expresar su agradecimiento a José Antonio Corral por la revisión del tratamiento estadístico de las respuestas ofrecidas por los miembros del Delphi.
- Sirva este trabajo para rendir homenaje a Rafael López-Lita y a Josep Chias, miembros del panel Delphi recientemente fallecidos.

## 5. Referencias bibliográficas

SJ Adams (2001): “Projecting the next decade in safety management: A Delphi technique study”, en *Professional Safety*, 46 (10), pp. 26-29.

D Alameda, E Fernández (2012): “La comunicación de las marcas territorio”. Actas IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna, (Tenerife), pp. 1-28: [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/160\\_Alameda.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/160_Alameda.pdf) (20-05-2013)

CM Alonso-González (2008): “La estrategia creativa en la publicidad turística. El caso de Castilla y León”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63: [http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/05/Carmen\\_Maria\\_Alonso.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/05/Carmen_Maria_Alonso.html) (28-02-2013)

JW Altschuld (2003): *Delphi technique. Lecture, applied evaluation design*. Ohio: Ohio State University.

S Anholt (2008): “Place branding: Is it marketing, or isn't it?”, en *Place Branding and Public Diplomacy*, 4 (1), pp. 1-6.

S Anholt (2010): *Places: Identity, image and reputation*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.

A Baladrón-Pazos, B Correyero-Ruiz (2008): “Las revistas profesionales especializadas en publicidad en España: resultados de un estudio Delphi”, en *Doxa Comunicación*, 7, pp. 59-81.

JE Bigné, X Font, L Andreu (2000): *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.

M Castells (2009): *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.

L De Chernatony (2009): “Towards the holy grail of defining ‘brand’”, en *Marketing Theory*, 9 (1), pp. 101-105.



AL Delbecq, AH Van de Ven, DH Gustafson (1975): *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

J Fernández-Cavia (2011): “Ciudades, regiones y países como marcas: luces y sombras del place branding”, en J de San Eugenio (Coord.), *Manual de comunicación turística. De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción* (pp. 103-113). Barcelona: Documenta Universitaria.

JA Gaitán, JL Piñuel (1998): *Técnicas de investigación en comunicación social: Elaboración y registro de datos*. Madrid: Síntesis.

R Govers, FM Go (2009): *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

G Hankinson (2010): “Place branding theory: A cross-domain literature review from a marketing perspective”, en AG Ashworth, M Kavaratzis (Eds.), *Towards effective place brand management. Branding european cities and regions* (pp. 15-35). Cheltenham (UK); Northampton (USA): Edward Elgar.

D Harvey (1989): *The condition of postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Blackwell.

M Kavaratzis (2005): “Place branding: A review of trends and conceptual models”, en *The Marketing Review*, 5 (4), pp. 329-342.

KL Keller (2008): *Administración estratégica de marca branding* (3a ed.). México DF: Pearson Educación.

J Landeta (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.

H Linstone, M Turoff (Eds.) (1975): *The Delphi method: techniques and applications*. Reading Mass: Addison-Wesley.

R López-Lita, MT Benlloch (2006): “¿Necesitamos marcas territorio?”, en *Técnica económica*, 175, pp. 50-52.

T Moilanen, SK Rainisto (2009): *How to brand nations, cities and destinations: A planning book for place branding*. Basingstoke England; New York: Palgrave Macmillan.

F Muñoz (2008): *Urbanización. Paisajes comunes, lugares globales*. Barcelona: Gustavo Gili.

J Nogué (2006): “Geografía política”, en A Lindón, D Hiernaux (Coords.), *Tratado de geografía humana* (pp. 202-219). Barcelona: Anthropos.

J Nogué, A Albet (2007): “Cartografía de los cambios sociales y culturales”, en AJ Romero (Coord.), *Geografía humana: Procesos, riesgos e incertidumbres en un mundo globalizado* (pp. 173-219). Barcelona: Ariel.

W Olins (2004): *Brand: Las marcas según Wally Olins*. Madrid: Turner.

R Ollé, D Riu (2009): *El nuevo brand management: Cómo plantar marcas para hacer crecer negocios*. Barcelona: Gestión 2000.

G Rose (1995): “Place and identity: A sense of place”, en AD Massey, P Jess (Eds.), *A place in the world* (pp. 87-132). Oxford: The Open University.

Jl Ruiz, MA Ispizua (1989): *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

J de San Eugenio (2012): *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Barcelona: UOC.

J Urry (2002): *The tourist gaze: Leisure and travel in contemporary societies* (2nd ed.). London: Sage.

### Artículos relacionados

D Alameda, E Fernández (2012): “La comunicación de las marcas territorio”. Actas IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna, (Tenerife), pp. 1-28: [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/160\\_Alameda.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/160_Alameda.pdf) (20-05-2013)

CM Alonso-González (2008): “La estrategia creativa en la publicidad turística. El caso de Castilla y León”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63: [http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/05/Carmen\\_Maria\\_Alonso.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/05/Carmen_Maria_Alonso.html) (28-02-2013)

MD Fernández-Poyatos, A Aguirregoitia-Martínez, B Boix-Martínez (2011): “Camino de Santiago y Xacobeo 2010 en los portales turísticos de las Comunidades Autónomas”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, 67: [http://www.revistalatinacs.org/067/art/946\\_Alicante/02\\_Lola.html](http://www.revistalatinacs.org/067/art/946_Alicante/02_Lola.html)  
DOI: [10.4185/RLCS-67-946-023-046](https://doi.org/10.4185/RLCS-67-946-023-046) / CrossRef link (03-03-2013)

M Jiménez, J de San Eugenio (2009): “Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio”, en *Zer – Revista de Estudios de Comunicación*, 14 (26), pp. 277-297. <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/2776/2388> (17-03-2013)

J Nogué, J de San Eugenio (2011): “La dimensión comunicativa del paisaje. Una propuesta teórica y aplicada”, en *Revista de Geografía Norte Grande*, 49, pp. 25-43. [http://www.geo.puc.cl/html/revista/PDF/RGNG\\_N49/art03.pdf](http://www.geo.puc.cl/html/revista/PDF/RGNG_N49/art03.pdf)

### CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO EN BIBLIOGRAFÍAS – HOW TO CITE THIS ARTICLE IN BIBLIOGRAPHIES / REFERENCES:

J de San Eugenio Vela, J Fernández-Cavia, J Nogué, M Jiménez-Morales (2013): “Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi”, en *Revista Latina de Comunicación Social*.

Artículo recibido el 24 de julio de 2013. Sometido a pre-revisión el 26 de julio. Enviado a revisores el 31 de julio. Aceptado el 6 de octubre de 2013. Galeradas telemáticas a disposición de los autores el 7 de octubre de 2013. Visto bueno de los autores: 10 de octubre de 2013. Publicado el 12 de octubre de 2013.