

Dra. Patricia DELPONTI

Universidad de La Laguna. España. adelpont@ull.edu.es. <https://orcid.org/0000-0001-9694-867X>

Dra. Almudena BARRIENTOS-BÁEZ

Universidad Complutense de Madrid. España. almbarri@ucm.es. <https://orcid.org/0000-0001-9913-3353>

Dr. David CALDEVILLA-DOMÍNGUEZ

Universidad Complutense de Madrid. España. davidcaldevilla@ccinf.ucm.es. <https://orcid.org/0000-0002-9850-1350>

Branding en ciudades turísticas: nuevas formas de comunicación y marketing para la política urbana de una isla

City Branding: communication and marketing strategy for an island urban policy

Fechas | Recepción: 18/04/2021 - Revisión: 06/10/2021 - En edición: 01/11/2021 - Publicación final: 01/01/2022

Resumen

El presente proyecto se centra en la implementación de una estrategia competitiva de marca para Santa Cruz de Tenerife, una capital insular de tamaño medio para explorar el mecanismo central de este fenómeno, desde una perspectiva aplicada y como resultado de la experiencia adquirida en varios proyectos de transferencia de conocimiento liderados por los autores. El objetivo es analizar las condiciones actuales que prevalecen en la capital de una isla periférica junto con las posibles colaboraciones entre los interesados. La profunda revisión bibliográfica sobre la marca de la ciudad, así como los estudios de casos exitosos de otros lugares, llevaron a la formación del panel de discusión. También se lleva a cabo una investigación cualitativa, utilizando entrevistas en profundidad con actores locales, líderes de opinión de la administración pública y empresarios privados. Las conclusiones sugieren que gestionar una gran participación en el proceso de creación de marca de un destino es una necesidad imprescindible en tiempos de globalización.

Abstract

Nowadays, in our so-called "Information Society", no one can doubt that marketing and communication within a tourist city are crucial for its existence and development. Due to this, city branding research has gained interest in international literature in recent years. The current project focuses on the implementation of a place-branding competitive strategy in the case of Santa Cruz de Tenerife, a medium-sized island capital city, to explore the core mechanism of this phenomenon, from an applied perspective and as a result of the experience gained in several knowledge transfer projects led by the authors. More specifically, this research sought to analyze the current conditions prevailing in the capital of a peripheral island together with possible collaborations between actors. Extended bibliographical research in city branding, as well as successful case studies of other places, led to the formation of the panel discussion. Qualitative research, using in-depth interviews with local stakeholders, public administration opinion leaders and private entrepreneurs, was also carried out. The findings suggest that organizing broad stakeholder participation in the branding process on the site is an inescapable necessity in times of globalization and promoting the territory on the basis of that brand is a major component.

Palabras clave

Estrategias de comunicación; Relaciones públicas; marketing de ciudad; marca de la ciudad

Keywords

Communication strategies; public relations; city marketing; city branding

1. Introducción

El colapso de las barreras entre instituciones y la necesidad de innovación colaborativa para abordar desafíos actuales y futuros demandan de una profesión centrada en modos innovadores que mejoren las relaciones con los públicos, y guíen la conversación global. Tradicionalmente, los acercamientos funcionales, postmodernistas y críticos en literatura de RR.PP/Comunicación buscan encontrar respuestas a estos desafíos. Esta pista apunta a cumplir una agenda investigativa que muestre nuevas tendencias: cómo se construyen las redes colaborativas con un amplio rango de *stakeholders*, cómo la comunicación mejora el proceso organizacional de toma de decisiones; qué nuevos roles de liderazgo profesional se están implementando; o qué indicadores clave se están poniendo en práctica en las empresas de comunicación que se están constituyendo.

Hoy en día, en nuestra auto-denominada "sociedad de la información" nadie puede dudar de que el *marketing* y la comunicación dentro de una ciudad turística, son cruciales para su existencia y desarrollo, pues todo tipo de enclave puede verse beneficiado por implementar estrategias coherentes de imagen y reputación. Adicionalmente, las marcas dirigen sus esfuerzos estratégicos y comunicativos hacia la búsqueda de un consumidor más y más elusivo, exigente y con una mayor voluntad de participar (Fernández-Gómez y Gordillo-Rodríguez, 2015). A causa de esto la investigación sobre la marca-ciudad ha ido ganando interés en la literatura académica internacional y por parte de las instituciones públicas en los últimos años. Ciudades de toda Europa están prestando más atención a la marca mediante el uso de modernas herramientas de *marketing*, incluyendo estas estrategias en su toma de decisiones para alcanzar objetivos de gestión urbana más amplios. En efecto, existe una intensa competencia entre ciudades (Kavaratzis, 2011; Warnaby, 2009) que promueve que los legisladores locales exploren nuevas maneras de combinar desarrollo económico con transformación urbana sostenible, a fin de reducir la creciente brecha entre ricos y pobres en dichas urbes. De acuerdo con Martínez-Sala y Campillo-Alhama (2018), la necesidad de marca o *Branding* se basa en ser un modelo comunicativo resultante de un consumidor que ha tomado un rol activo en el proceso de comunicación con las firmas.

Muchos responsables de gestión han considerado el *city Branding* como una estrategia clave para guiar el proceso de transformación de sus ciudades. Ello conlleva muchos cambios positivos, especialmente en términos de calidad de vida y prosperidad económica. Sin embargo, las controversias son también en la actualidad un desafío al que deben enfrentarse implicando a *stakeholders* locales en el proceso de equilibrar marca con *marketing*; lugares con productos; implementación con contexto político; y teoría con práctica (Hospers, 2020).

La masificación de publicidad en los Media, la proliferación de nuevas herramientas tecnológicas de comunicación y la voraz competición por la atención del ciudadano son algunas de las circunstancias que han causado un cambio significativo en el panorama de la comunicación. Estas modificaciones sustanciales afectan a la forma en que concebimos la administración estratégica de RR.PP y comunicación corporativa en los negocios. La realidad actual en RR.PP requiere de una implementación profesional de varias acciones basadas en tácticas innovadoras cuyo funcionamiento digital y efectividad no son enteramente legítimos, pero son de urgente aplicación a fin de permanecer en el escenario global (Delponi, 2016). Otro aspecto complejo de la marca ciudad es la diversidad del público objetivo, y éste es un desafío que se está discutiendo en una proporción considerable de la literatura sobre la marca ciudad.

El proceso actual de digitalización también está levantando interés en países desarrollados, dado que trae una revolución en los modos de hacer, pensar y promocionar lugares. Ello debería ser un incentivo para que los académicos analicen esta nueva aproximación a la marca ciudad. Sin embargo, los estudios de marca *online* son todavía descriptivos cuando exploran webs de instituciones municipales, y principalmente basados en análisis cualitativos de ejecución de campañas. Las ciudades son extremadamente competitivas a la hora de atraer turistas, inversores y trabajadores cualificados. La marca ciudad es una herramienta útil para ganar esa ventaja competitiva. Los expertos insisten en que los sitios deben demostrar su singularidad a fin de promover y conseguir varios objetivos, y esa es la razón por la que el método de caso de estudio es ampliamente usado para comprender el estado de esta compleja cuestión.

Es un hecho que para ganar popularidad, es importante mantener la lealtad y respeto del público. Sin embargo, para transmitir un buen valor de imagen en un contexto de crisis económica global y colapso medioambiental, totalmente dominado por las redes sociales, se requiere desarrollar estrategias integrales para el análisis de *marketing*, RR.PP y reputación. Igualmente, ofrecer diversos contenidos especiales para satisfacer las demandas y necesidades de los habitantes también es importante, aunque, esto puede considerarse un tanto idealista. Aparte de esto, respetar la experiencia que el público ya tiene, como consumidor de información digital es definitivamente esencial.

La actividad de promover, posicionar y administrar la reputación es algo que las compañías privadas han estado haciendo por largo tiempo y ha sido en esta esfera privada donde la creación, desarrollo y gestión de marca y reputación se han unido (Apolo *et al.*, 2017). A nivel local, la gente crea asociaciones a la marca ciudad y valora estas asociaciones de la misma manera.

Este estudio se centra en un caso de estudio específico: la implementación de una marca lugar competitiva en el caso de Santa Cruz de Tenerife. Asumimos que la comunicación pública en contextos locales se mantiene como una poderosa herramienta en las manos de los gobiernos, que permite explicar, justificar y, consecuentemente legitimizar las decisiones políticas asumidas por cada uno en cada momento. Más específicamente, el objetivo es identificar y analizar las condiciones actuales que prevalecen en la ciudad capital de la isla así como posibles colaboraciones con *stakeholders*.

En este caso, las redes sociales y las nuevas fórmulas de medios no convencionales juegan un papel protagonista por cambiar el paradigma comunicativo para las instituciones locales. De hecho, crece el interés en la materia debido a la decreciente efectividad de las estrategias mediáticas tradicionales, el *marketing* urbano o la publicidad. Especialmente cuando el objetivo es evitar la confusión entre la marca ciudad y la simple creación de territorio visual. De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo mundial creció un 5% en 2018, alcanzando 1400 millones de viajeros a nivel global, dos años antes de lo previsto.

Las estimaciones a largo plazo en 2010 preveían alcanzar esa cifra para 2020, sin embargo, el fuerte crecimiento económico, los viajes más asequibles, los cambios tecnológicos, los nuevos modelos de negocio y la simplificación de los procesos de visado han acelerado el crecimiento en años recientes.

Dentro de este contexto de movimiento creciente de turistas y proceso urbano, la literatura sobre marca ciudad está experimentando un interés proporcionalmente creciente entre los estudiosos y practicantes que encuentran, en el campo del turismo, el instrumento para administrar y comunicar sus ventajas competitivas. Mientras tanto se puede observar claramente que los conceptos de marca ciudad, urbana y de sitio se utilizan de manera intercambiable, debido a que los académicos están haciendo esfuerzos para clarificar dichos términos. Así pues, la marca ciudad es un fenómeno complejo y coherente entre los estudiosos que mantienen distinciones teóricas entre los diversos términos.

En la última década, cada vez más administraciones públicas, especialmente ayuntamientos, están mostrando interés en desplegar este tipo de proceso no solo con fines promocionales, sino también como una primera opción para la promoción económica y el desarrollo local. Este aspecto se vuelve esencial a la hora de no limitar las extraordinarias posibilidades que el despliegue efectivo de la marca da a un territorio (De-San-Eugenio y Ginesta, 2020).

"La gente de Amsterdam son Amsterdam". La marca transmite tanto la diversidad de gente que vive allí, como orgullo, confianza, elección y apoyo de los propios ciudadanos (Kavaratzis, 2011). No solo eso: la marca ciudad será el nombre de la ciudad, además del logo (si éste existe), asociado con un grupo de atributos que, percibidos por el público objetivo, causará reacciones positivas o negativas. Se ha observado frecuentemente que, si una ciudad trata su marca como un simple nombre, entonces fracasa en la estrategia, así que el desafío del nombre de marca radica en crear una serie de profundas asociaciones positivas que reflejen su promesa, y ese es uno de los focos de la literatura en marca ciudad.

Una de las más recientes y amplias contribuciones es el resumen hecho por Oguztimur y Akturan (2015) que, incluso asumiendo la limitación de analizar solo publicaciones internacionales, el estudio generó varias conclusiones. De hecho, explora los artículos publicados entre 1988 y 2014 en revistas académicas usando métodos inductivos de análisis temático. El uso de fuentes secundarias, tales como documentos, estadísticas y otros investigadores son también métodos populares de recolección de datos, y el resultado de estas investigaciones se encuentra disperso en estudios conceptuales. También se usan entrevistas en profundidad, especialmente en estudios cualitativos relativos a experiencias específicas o casos de estudio.

Los principales estados del proceso de marca ciudad pueden clasificarse bajo cuatro áreas de investigación: (1) Concepto de marca ciudad, procesos y medidas; (2) Estrategias de marca; (3) Urbanismo social y (4) Cultura de marca y turismo. Por esta delimitación del concepto de marca ciudad y debido a su carácter interdisciplinar, es posible realizar dos aproximaciones separadas: orientado al *marketing* y orientado a la planificación. La primera ha sido muy criticada por académicos que la consideran parcial y superficial, alejada de la realidad. Estos diferentes tipos de acercamiento y las prácticas de actuaciones cortoplacistas con ánimo promotor de los gestores urbanos han llevado a que no se haya generado una teoría robusta dentro de la literatura de marca ciudad. Así pues, "un punto de vista más holístico, combinando las aproximaciones planificadora y de *marketing*, es necesario" (Oguztimurand Akturan, 2015: 368).

Siguiendo este camino, estudios recientes (Kavaratzis) hacen una interesante reflexión acerca de la transferencia de conocimientos de *marketing* al entorno operacional de las ciudades y el desarrollo de un marco teórico que estudie las relaciones entre el *marketing* y la marca ciudad. De acuerdo con él, el entorno en el que el *marketing* se volvió accesible para los administradores de las ciudades vino dado por el alzamiento de lo que él llama "la ciudad emprendedora", y el *marketing* de lugares ha sido una de las

características definitorias de los modos emprendedores de gobernanza urbana que ganaron prominencia desde los años 70. Es el caso de Helsinki, la capital de Finlandia, que con su nuevo concepto de marca muestra la marca ciudad y el emprendedurismo urbano como parte del mismo concepto al anar en la misma estrategia vinculada al *marketing* "Diferentes actores para repensar la gobernanza urbana en términos de experimentación y empoderamiento del yo" (Jokela, 2020: 2033). Este es el modelo en el que nos basamos cuando revisamos el caso de la ciudad de Santa Cruz.

La marca ciudad proporciona la base para desarrollar políticas y perseguir el desarrollo económico siguiendo la perspectiva de Kavaratzis; sirve como un conducto para que los residentes de la ciudad se identifiquen con su ciudad. En este sentido, la relevancia y la necesidad de un marco que describa y aclare los procesos involucrados en el *branding* de la ciudad son igualmente fuertes por dos razones: a) enfrentar una creciente competencia por los recursos, la inversión y el turismo y b) abordar problemas sociales urgentes como la exclusión social y la diversidad cultural. El marco se centra en el uso de la marca ciudad y sus efectos potenciales en los residentes de la ciudad y la forma en que los residentes se asocian y experimentan la misma (2004: 58). Asimismo, la complejidad del desarrollo urbano muestra que hay muchos factores abrumadores que pueden reducir las esperanzas de una marca, a menos que sea un instrumento de política eficaz con mucho potencial para las ciudades (Hospers, 2020). De hecho, hay ejemplos exitosos como el caso de Turín donde la profundización del papel de las políticas de *branding* urbano ayudó a modificar su antigua imagen de ciudad industrial, no solo promoviendo la imagen de la ciudad sino también rechazando algunas representaciones urbanas particulares (Mehan, 2017).

Por otro lado, Braun (2012) identifica ocho factores que incluyen la perspectiva de los residentes de la ciudad, ya que cree que ayudaría a los profesionales del *marketing* a evitar errores cometidos previamente con la introducción del *marketing* urbano. Los primeros cuatro factores son cuestiones de gobernanza relacionadas con la configuración de la marca ciudad dentro del marco político más amplio de la ciudad para reforzar su importancia en relación con las políticas tradicionales de ésta. Al mismo tiempo, las elecciones estratégicas de marca de los comercializadores de la ciudad también podrían tener un impacto directo en el proceso de toma de decisiones políticas. Los últimos cuatro factores están intrínsecamente vinculados al concepto y a la aplicación de la marca en sí. Por lo tanto, la marca ciudad requiere la combinación de excelencia en *marketing* con la sensibilidad de operar en un entorno político (Braun, 2012: 257).

Andrea Insch comparte con Kavaratzis el enfoque en los residentes y estados en el libro de Keith Dinnie llamado *City branding* que «además de las ventajas económicas de la concentración urbana, las ciudades ofrecen a sus residentes muchos beneficios sociales y emocionales, incluidas las oportunidades para compartir información, formar vínculos sociales estrechos, y participar en una variedad de actividades que coincidan con sus intereses». Además, insiste, la vitalidad económica, social, cultural y ambiental de una ciudad radica en el nivel de satisfacción de sus residentes, donde una mayor satisfacción resultará en un menor riesgo de desencanto y espiral descendente (Insch, 2011: 9).

En este punto, el problema más desafiante de la marca ciudad es comunicarse con las múltiples partes interesadas de una manera relevante, consistente y coherente. Las ciudades que intentan capturar su complejidad en una promesa de marca única, a menudo fracasan y el riesgo de volverse vagas, débiles o incluso sin sentido, es alto (Insch, 2011: 11).

Dado que los residentes son la esencia de la comunidad, está claro que deben participar en la determinación de la dirección económica, social y ambiental a largo plazo de la ciudad. De hecho, la mayoría de los académicos están convencidos de que la eficacia de las marcas de la ciudad depende del apoyo y el compromiso de los residentes locales, los operadores comerciales locales y los grupos comunitarios. Al mismo tiempo, también es crucial involucrar a los residentes potenciales que se identifican con la ciudad y específicamente a aquellos actores que naturalmente defienden la marca, como las autoridades de la ciudad, las agencias de turismo y las cámaras de comercio, en el desarrollo e implementación de la estrategia como parte de el proceso co-creativo (Insch, 2011).

Por otro lado, y en cuanto a la participación social, también es importante señalar que según el artículo 105.b) de la Constitución española, toda persona tiene derecho a acceder a la información pública. Todos los contenidos o documentos, independientemente del formato, en poder de cualquier ayuntamiento y aquellos que hayan sido elaborados o adquiridos como tales, tienen la consideración de información pública.

Muchos autores coinciden en que articular una visión compartida para el futuro de la ciudad es el punto de partida para elaborar la estrategia de la marca ciudad porque si se desarrollan a puerta cerrada y no llegan al rango requerido de partes interesadas, la estrategia fracasará. Por lo tanto, las discusiones actuales se basan en la participación de la ciudadanía en los procesos de gobernanza como se destaca en los trabajos de gobernanza urbana. Debido a esto, la literatura reciente examina los diferentes roles que juegan los residentes en la formación y comunicación de marcas de lugar y explora las implicaciones para la gestión de marcas de lugar. De hecho, "los residentes son en gran medida desatendidos por la práctica de la marca de lugar y de sus prioridades a menudo se malinterpretan, aunque no son beneficiarios pasivos sino socios activos y coproductores de bienes, servicios y políticas públicas" (Braun et al., 2013).

Otra línea de estudio afirma que la marca de una ciudad a través de la cultura, la historia, los eventos y el entretenimiento son algunas de las tendencias cada vez más crecientes en este campo. La cultura en forma de equipamientos y eventos culturales, la arquitectura y la historia urbana juegan un papel importante en la formación y agudización de la imagen de la ciudad, por lo que se convierte en una herramienta estratégica para quienes se benefician de los reflejos positivos de una marca de ciudad (Kavaratzis, 2004; Lucarelli y Berg, 2011). Por ejemplo, el caso de Barcelona con una estrategia de *branding* cultural muy exitosa: la actividad pública en torno a la película *Vicky Cristina Barcelona* (2007) y la asociación entre el prestigio del cineasta Woody Allen y la ciudad de Barcelona. La película se presenta como un ejemplo de "publicidad cinematográfica", y la participación del público en su producción fue parte de una estrategia de marca de lugar basada en la industria cultural y el patrimonio urbano, en particular el modernismo arquitectónico (Zamorano, 2020).

2. Metodología

En este artículo estudiamos la importancia que el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife otorga a la marca de ciudad, a las estrategias de RR.PP y a la construcción de reputación de la ciudad como un nuevo campo a desarrollar, analizando sus tácticas, formas de hacer y gestión de canales de comunicación para situar la marca de ciudad.

Con el fin de abordar los aspectos antes mencionados sobre el valor de la marca para las ciudades y lugares, este aporte científico presenta los resultados de un estudio de caso basado en el análisis de contenido y un enfoque inductivo de identificación temática a través del análisis temático, discutido desde una perspectiva aplicada y como resultado de la experiencia adquirida en varios proyectos de transferencia de conocimiento liderados por los autores. Esto se debe a que estamos de acuerdo con la *Grounded Theory* (Glaser y Strauss, 1967) que afirma que la verdad científica también resulta del acto de observación y del consenso emergente en una comunidad de observadores de acuerdo con el sentido que le dan a su análisis.

En este proceso de comprensión y debido al complejo fenómeno estudiado, confluyen varios y diferentes aspectos de la naturaleza. De ahí que, para explicar aquellos temas que han sido mal abordados y, en consecuencia, no existen teorías sustanciales disponibles, Glaser y Strauss propusieron esta teoría como una forma de abordar la realidad social de una manera diferente. En oposición a los enfoques hipotético-deductivos, los autores definieron esta teoría como un "enfoque inductivo en el que la inmersión en los datos sirve como punto de partida para el desarrollo de una teoría sobre un fenómeno" (Guillemette, 2006: 33).

Comenzamos con una revisión sistemática de la bibliografía existente en el campo del *branding* de ciudad publicada en las principales revistas científicas de Turismo y Comunicación. El carácter transdisciplinario del tema estudiado requiere que los investigadores consideren diferentes perspectivas y casos de estudio de otras ciudades para establecer aportes teóricos y comprender la evolución del estado de la cuestión.

También se llevó a cabo una investigación cualitativa, utilizando un panel de discusión y entrevistas en profundidad con actores locales, líderes de opinión de la administración pública, y emprendedores del sector privado. Además de las entrevistas, esta investigación utiliza el estudio de documentos para identificar el eslogan FODA del Corazón de Tenerife, como el reclamo del *branding* de la ciudad de Santa Cruz.

El proyecto actual se centra en la implementación de una estrategia competitiva de marca de lugar en el caso de Santa Cruz de Tenerife. Más específicamente, el objetivo de esta investigación fue identificar y analizar las condiciones actuales que prevalecen en la ciudad capital de la isla junto con posibles colaboraciones entre los actores. Además, el objetivo es evaluar estas condiciones y la articulación eficiente de la cooperación entre las partes involucradas.

Además, utilizamos el análisis deductivo desarrollado a partir del interés teórico del investigador y comparamos contenidos de diversas entrevistas y episodios de observación con los conceptos teóricos resultantes del esfuerzo por identificar los temas fundamentales.

El proceso descrito pretende describir toda la complejidad de la marca de Santa Cruz, que se deriva en gran medida de la necesidad de abordar simultáneamente las necesidades de los diferentes actores que fueron entrevistados en profundidad.

3. Estudio de caso: Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife

Ha habido mucho escepticismo sobre las políticas de Santa Cruz hacia la marcación de lugares, ya que han sido criticadas como un intento poco realista o poco intelectual. Lograr un proceso interdisciplinario y no solo una campaña de *marketing*, ha sido un desafío continuo para las autoridades de Santa Cruz

que se han encargado de la gestión de la marca ciudad desde 2016. De hecho, desde las últimas dos décadas, la ciudad ha desarrollado diferentes iniciativas y conceptos de marca ciudad, pero la mayoría de ellas fueron campañas políticas con un enfoque limitado en las partes interesadas. Esta es probablemente la razón por la que se ha prestado muy poca atención al *branding* en Santa Cruz en la literatura académica española, lo cual no es sorprendente, dada la limitada experiencia del destino en *branding* de ciudades.

4. Santa Cruz, capital de la isla

Santa Cruz de Tenerife es la capital de la isla más grande del archipiélago canario y se encuentra en el noreste. El municipio tiene una superficie de 150,56 kilómetros cuadrados y una población de 209.984 habitantes. Esta población se distribuye de forma desigual en todo el municipio debido a que una gran superficie está constituida por la sierra del Macizo de Anaga, donde la densidad de población es muy baja por las dificultades orográficas para establecer zonas pobladas.

Antes de la llegada de los conquistadores castellanos, el territorio donde se encuentra la actual ciudad, era una zona de vegetación salvaje, y pertenecía al Menceyato (reino canario) de Anaga, gobernado por el Mencey (rey canario) Beneharo. La historia prehispánica de la ciudad se caracteriza por el legado de los guanches (habitantes aborígenes de Canarias) y por algunas expediciones extranjeras que llegaron a la costa. Los castellanos llegaron en 1494, estableciendo su campamento base en Santa Cruz durante la conquista de la isla, que duró hasta 1496, año en el que Tenerife se incorporó a la Corona de Castilla.

Una sociedad heterogénea comenzó a formarse a finales del siglo XV, compuesta por soldados, marineros, comerciantes e incluso guanches. La primera plaza y los nuevos castillos defensivos se construyeron a lo largo de la costa en la segunda mitad del siglo XVI, ya que los habitantes de Santa Cruz necesitaban defenderse de los frecuentes ataques de corsarios y piratas; incluyendo piratas bereberes, galos e ingleses.

La primera expansión de Santa Cruz tuvo lugar en el siglo XVIII como resultado de numerosos factores. Uno de ellos fue la nueva residencia del general, quien se trasladó desde la ciudad de La Laguna al castillo de San Cristóbal. Este cambio de ubicación de la capital trajo consigo una nueva dimensión administrativa. La creciente población pronto comenzó a demandar servicios y áreas de esparcimiento.

El siglo XX trajo consigo una modernización y un *boom* demográfico que permitió a la ciudad ampliar sus límites y convertirse en la gran ciudad que es hoy. También se expandió geográficamente, dando lugar a fronteras ambiguas ya que el crecimiento de las aglomeraciones urbanas de los municipios vecinos condujo a la formación del área metropolitana de Tenerife; Integrado hoy, además de Santa Cruz y La Laguna, por El Rosario y Tegueste. A finales del siglo XX, estos cuatro municipios representaban más de la mitad (52%) de la población de la isla, lo que revela la desproporcionada magnitud demográfica existente en la isla. Como capital, el corazón del municipio de Santa Cruz ha ejercido un atractivo especial desde el punto de vista residencial y económico, siempre favorecido por la clara brecha poblacional que existe.

La repercusión que está teniendo la descentralización de actividades hacia los municipios colindantes, y el fuerte desarrollo turístico y económico que se está produciendo en las zonas del suroeste de la isla, han provocado la moderación del crecimiento poblacional en la Ciudad de Santa Cruz.

4.1. Antecedentes: Desafíos de la marca Santa Cruz

Como se puede apreciar, Santa Cruz fue tradicionalmente una ciudad comercial y administrativa que dejó que el beneficio turístico se desarrollara por el norte o el sur de la isla. De hecho, los esfuerzos por promover el turismo se hicieron tímidamente con algunas acciones para *target* interno, asistiendo a algunos eventos promocionales locales, ferias o reuniones. Además, a pesar de albergar una de las fiestas de carnaval más importantes del mundo, no había plataformas de alojamiento listas para recibir turistas, excepto los 2 hoteles comerciales tradicionales. La mayoría de los visitantes internacionales suelen alojarse en el sur o el norte de la isla. El Carnaval es la fiesta más popular de Santa Cruz y la más participativa de las que se celebran en Canarias. En 1980 fue declarada "Fiesta de Interés Turístico Internacional", y en 1987 ingresó al Libro *Guinness del Récord Mundial* como la mayor concentración de personas en una plaza al aire libre para asistir a un concierto con más de 200.000 personas.

La celebración de grandes eventos como el Carnaval juega un papel vital no solo en la regeneración de la ciudad de Santa Cruz, sino también en contribuir significativamente a su marca. Esto se debe a que el Carnaval, como mega evento internacional, inicia campañas de *branding* que ayudan a posicionar la marca. Si bien algunos eventos atraen solo a públicos particulares, el Carnaval de Santa Cruz une a toda la población de la ciudad junto con los visitantes y esto atrae la atención de los medios nacionales.

Por otro lado, se ha desarrollado *Santa Cruz Film Commission* (otro recurso público con fines turísticos) para asistir con permisos de filmación y brindando información sobre los equipos y servicios de apoyo para largometrajes, comerciales, televisión y fotografía fija. Además de sus permisos y gestión administrativa, *Santa Cruz Film Commission* ofrece una diversidad de ubicaciones, que incluyen majestuosos bosques de secuoyas, sinuosas carreteras de montaña, encantadores pueblos rústicos, un histórico ferrocarril de vía estrecha en *Roaring Camp Railroads*, antiguos barrios victorianos, coloridos pueblos en la playa, el paseo marítimo de la playa de Santa Cruz, exuberantes campos agrícolas, espectaculares acantilados costeros y 29 millas de costa, todo dentro de unos pocos cientos de millas cuadradas. *Santa Cruz Film Commission* también ayuda a las productoras con una amplia gama de opciones de alojamiento y comida para todos los presupuestos.

4.2. Santa Cruz plan maestro para el turismo y desarrollo de la amrcia ciudad

Hay cuatro condiciones necesarias para desarrollar una marca ciudad con vocación turística:

- a. Diferenciación. El elemento de identidad local (valores, medio ambiente, paisaje, historia, cultura, tradiciones, gastronomía marina).
- b. Cooperación: armonía y coordinación entre los diferentes agentes que transmiten en el sector turístico de Santa Cruz de Tenerife.
- c. Experticia: la competencia de los agentes turísticos en los tiempos modernos: entrenamiento y reciclaje.
- d. Satisfacción: la calidad de los recursos no es suficiente hoy en día, es necesario un paso adelante hacia la innovación.

De acuerdo con las ideas mencionadas anteriormente, un *Plan Maestro de turismo* debe integrar en un mismo marco y de manera consensuada y ordenada, los planes operativos estratégicos de las entidades e instituciones más relevantes en una estrategia única y práctica que identifique el rol de cada entidad.

En España, los Planes Estratégicos de Turismo se han impuesto como los instrumentos administrativos de referencia para la gestión del territorio que tienen al turismo como pilar económico fundamental. Estos planes, por lo general, tienen claros objetivos, lineamientos y acciones que deben llevarse a cabo dentro de un cronograma específico. En el caso de Santa Cruz, un núcleo de empresarios y población residente, junto con la administración local, apuestan por impulsar el turismo como actividad económica integradora dentro de diferentes modelos productivos. Esta postura se enmarca en una difícil situación económica de contención de los presupuestos públicos y disminución financiera del sector privado, por lo que los principios de austeridad, eficiencia y máximo valor añadido son los elementos más importantes a considerar.

El plan tiene como principal objetivo actuar como marco de referencia para la toma de decisiones turísticas, tanto en el lado público como privado de la ciudad de Santa Cruz y por ello, se enfoca en la mejora competitiva del destino turístico. Para su desarrollo se ha abierto un proceso colaborativo que considera a la ciudad como un sistema integral que involucra a todos los actores y sectores.

Con el objetivo de que el turismo se convierta en la columna vertebral de la socio-economía de la ciudad de Santa Cruz, el plan estratégico considera que ejercer una posición de liderazgo e impulsar la integración intersectorial es fundamental para el éxito; así como la creación de plataformas para desarrollar iniciativas que mejoren la calidad de vida de los residentes y las experiencias de los turistas. Para lograr este objetivo, el plan establece que el sistema turístico debe concebirse como una palanca para la revitalización económica, la recuperación arquitectónica, la conservación y la valorización de los bienes y recursos existentes.

En este sentido, el plan estratégico se promueve como el punto de partida de la Marca Ciudad Santa Cruz al definir los siguientes objetivos:

- Iniciar un proceso colaborativo-abierto entre todos los actores de la ciudad capital de la isla, con un enfoque de reflexión activa y constante que permita a Santa Cruz posicionarse como un destino turístico sólido en los próximos dos años.
- Proveer de un modelo de referencia de turismo urbano-insular en el Atlántico que ayude a incrementar los ratios de reservas en la ciudad.
- Mejorar la calidad de vida de la población local extendiendo y concienciando a los residentes sobre la importancia del turismo y sus beneficios reales.

- Al mismo tiempo, el plan estratégico también determina líneas clave para el desarrollo de la ciudad
- Santa Cruz: siendo el nodo central de transporte y comunicaciones de Tenerife.
 - Movilidad y accesibilidad entre el centro de la ciudad y los barrios de la ciudad
 - Abrir la ciudad al mar
 - Apoyar a los negocios del Puerto para que sean compatibles con la apertura al mar
- Comercial y servicios
 - Actualizar las actividades de ventas y comercio
 - Unificar servicios inmobiliarios
 - Turismo y servicios de salud
- Solidaridad: Integración y cohesión social
- Ciudad de eventos culturales e internacionales
- Enclave natural.

4.3. Oficina de prensa del ayuntamiento de Santa Cruz

Esta entidad municipal tiene, como casi todos los ayuntamientos españoles, un departamento específico dedicado al trabajo con los medios de comunicación. La oficina de prensa está formada por un director de comunicación y un equipo de 6 periodistas que distribuyen el trabajo en función de los temas y consejos. La oficina de prensa se encarga de la difusión de las noticias generadas por el Ayuntamiento a través de tareas como el envío de notas de prensa a los medios de comunicación, la organización de entrevistas y reportajes especiales; así como la publicación de artículos noticiosos en el sitio web, programas de radio y televisión locales. El tipo de trabajo que se realiza en la oficina de prensa se enmarca dentro del modelo tradicional de agente de prensa descrito por Grunning y Hunt (2000), donde el flujo de comunicación, aunque bidireccional, concentra su esfuerzo en brindar más apoyo a la persona que emite la información. Asimismo, se sigue de cerca la repercusión de los comunicados de prensa publicados en los medios locales.

En este contexto de desarrollo tecnológico, y dado el crecimiento generalizado de la publicidad en los medios, así como la voraz competencia entre marcas institucionales y privadas que buscan atraer la atención del público; el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife ha implantado un sistema pionero en España. Además de la oficina de prensa, se ha creado un departamento específico para la comunicación corporativa y las relaciones con la ciudadanía.

El objetivo principal de esta nueva oficina es convertirse en un recurso que facilite la comunicación entre el Ayuntamiento y sus ciudadanos. Para ello se ha aplicado una combinación de estrategias y recursos de comunicación, más cercanos al *marketing* institucional que a la gestión de prensa tradicional. También se han tenido en cuenta los recursos tecnológicos disponibles con el modelo de *Smart Cities* como objetivo. Entre las tareas que este nuevo departamento ha puesto en marcha, encontrará: *Corporate social media guidelines*.

- Desarrollo y lanzamiento de la marca ciudad
- Facilitar la información pública a través del portal de transparencia institucional
- Optimización de recursos durante la gestión de campañas institucionales
- Diseño de estrategias de comunicación para la conciencia ciudadana
- Creación de una imagen corporativa unificada
- Implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación multidireccional con la ciudadanía

Estas acciones marcan la hoja de ruta de los objetivos del departamento para establecer una comunicación fluida entre la institución y la ciudadanía. Cerrar esta brecha es posible gracias a la implementación de herramientas de innovación tecnológica, como la modernización de los canales de comunicación con la ciudadanía. En este sentido, se han renovado todas las infraestructuras tecnológicas del Ayuntamiento. Se ha creado una sección especial en el sitio web que permite al público obtener información específica sobre el municipio; facilitando el ejercicio de la transparencia institucional y la participación ciudadana que conduzcan a promover la innovación en la ciudad.

4.4. Marca ciudad y reposicionamiento del turismo: el plan de marketing

Las medidas tomadas de acuerdo a las políticas de turismo local se unen en un documento que desarrolla las siguientes acciones.

En primer lugar, la definición de la oferta turística con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado teniendo siempre un punto de venta único: clima templado todo el año, seguridad y servicios estándares europeos. Esto puede implicar los siguientes desarrollos de productos turísticos, que no son exclusivos de otros que podrían definirse: Santa Cruz como punto de encuentro (para negocios y congresos).

- Santa Cruz como experiencia cultural
- Santa Cruz como escala para cruceros
- Santa Cruz como lugar para disfrutar del Turismo de Naturaleza (Reserva Forestal de Anaga)
- Santa Cruz como turismo deportivo
- Santa Cruz como destino turístico senior

Siguiendo este camino que supone la reactivación de la ciudad, el casco histórico de Santa Cruz fue declarado por el Gobierno de Canarias como Zona de Interés Turístico y esto implica que está permitido abrir comercios, zonas de ocio y restauración fuera del régimen general y del horario comercial mediante la coordinación de horarios y responsabilidades.

El principal objetivo de esta decisión es permitir a los emprendedores desarrollar su actividad dentro del casco histórico, instrumento necesario para ser competitivos en los tiempos actuales y hacer de la capital finereña un foco de atracción empresarial, aportando valor a la ciudad.

Otro elemento importante para el posicionamiento es la mejora de la señalización vial, que se ha articulado para acercar los principales centros turísticos y comerciales a la ciudad. Asimismo, las señales orientan al turista, identificando los principales atractivos populares, museos, oferta cultural, así como histórica y científica. Esta acción se ha combinado con la mejora de las aceras peatonales tanto para los vecinos como para los visitantes.

La organización de ferias itinerantes mensuales como la de *Ven a Santa Cruz*, son iniciativas concebidas para la dinamización comercial, restauración y actividades de ocio para todos los públicos y se realizan los primeros domingos de cada mes dentro de la zona de gran afluencia turística de la ciudad.

En referencia a la demanda de estímulos, el ayuntamiento junto con las asociaciones de empresarios organizan y comparten los costes de las campañas publicitarias de la temporada que unen ambos intereses: pública y privada. Estas campañas enfocan las promociones en puntos clave como los aeropuertos, el puerto, los hoteles locales y los vehículos de transporte público (autobuses, trolebuses, taxis). En muchos casos, estas campañas publicitarias muestran una imagen amigable y pacífica de la ciudad y visualmente agradable.

4.5. Diseño gráfico de la ciudad de Santa Cruz: el papel del logo y el reclamo

La construcción de comunidades y el cultivo de relaciones entre estas áreas geográficas y virtuales conforman una dimensión emergente del proceso de creación de marca. El programa de *branding* del corazón de Tenerife comenzó en 2016 con el objetivo de reunir y unir a personas comprometidas que están dispuestas a hacer algo por la ciudad de Santa Cruz y convertirla en un lugar mejor para vivir y promocionarse. Esta campaña fue el mensaje clave difundido por el alcalde del Ayuntamiento que lideró varias campañas de sensibilización para la limpieza de la ciudad, con iniciativas libres de grafitis y eliminación de carteles ilegales en toda la capital.

Estas propuestas son de abajo hacia arriba en lugar de un enfoque de *marketing* que podría imponer un concepto de marca artificial a los ciudadanos y su ciudad. Además, estas iniciativas cívicas y participativas han sido fundamentales para el *branding* de la ciudad y han contribuido a redefinir la marca como un hogar para compartir.

Una de las primeras acciones que se tomaron fue el desarrollo de una guía de marca detallada para Santa Cruz que describe los elementos visuales del logotipo oficial y cómo debe ser utilizado por todos los empleados e instituciones que pertenecían al Ayuntamiento. Esta guía está disponible gratuitamente en el sitio web del ayuntamiento. Luego, se llevó a cabo la identificación de los valores de la marca, a partir de valores orgánicos e inducidos como el patrimonio arquitectónico, el mar, la reserva forestal de Anaga, la playa y los atractivos culturales, todos ellos integrados en la marca.

Figura 1. Marca oficial de Santa Cruz de Tenerife



Fuente: <https://www.elcorazondetenerife.com/>

Santa Cruz es el punto de partida, el punto de llegada y el lugar donde se toman las decisiones y una oferta más urbana. La "A" central se sustituye por un corazón invertido a modo de punta de flecha y otro igualmente enfrentado generando un discurso sobre centralidad, diálogo, interacción, señalando que está el centro de Tenerife o el kilómetro 0 de la isla. En cuanto al tamaño de letra de las palabras del logo es considerablemente grande y está construido en mayúsculas. El tamaño se refiere al punto de énfasis, mientras que aquí Santa Cruz es una especie de "capital" donde la naturaleza y el océano están detrás. Parece haber una asociación con el poder central de la ciudad como capital comercial a lo largo de la historia. Al comentar sobre la preferencia de color, el tono básico del logo es azul turquesa y verde; el azul es un color natural que representa el mar y el cielo, tiene un efecto calmante. El verde se refiere a Anaga, el pulmón verde de la isla.

En muchas culturas el azul es significativo en las creencias religiosas pero no en la española. En el logo se elige un tono específico de azul turquesa- que tiene una connotación de que el logo no solo representa a la ciudad de Santa Cruz sino también a Canarias, como un archipiélago afortunado rodeado de mar y con clima suave todo el año. El significado podría extraerse considerando la posición turística de Canarias en el imaginario turístico de la Unión Europea por ser uno de los destinos más demandados.

El reclamo de *El corazón de Tenerife* posiciona a la marca como el centro del destino, a la vez que refuerza su principal valor diferenciador y de autenticidad.

4.6. Pautas de buenas prácticas corporativas para el Social Media

Durante los últimos años, las redes sociales digitales han experimentado un rápido proceso de implantación en las administraciones públicas y se han convertido en un canal de intercambio de información imprescindible para el desarrollo de una sociedad comprometida. En este sentido, las administraciones públicas locales también han comenzado a utilizar estas tecnologías para mejorar la comunicación con sus ciudadanos y promover una institución más accesible. Para ello es necesario aplicar una política de comunicación cohesionada, con una estrategia clara y objetivos definidos de lo que se espera de la presencia en redes sociales (Delponti y Rodríguez, 2017).

Para verificar si Santa Cruz implementó la estrategia mencionada, tomando en cuenta que no existen pautas operativas precisas para las redes sociales existentes vinculadas a la institución, se ha realizado una observación específica. Como resultado de las observaciones iniciales compartidas con el departamento de comunicación del Ayuntamiento, se han implementado múltiples medidas correctivas para asegurar una estrategia de comunicación más efectiva con los residentes de la ciudad, atendiendo sus inquietudes y comentarios sobre la gestión. También se ha aplicado el uso de un lenguaje inclusivo, no sexista, que permite un diálogo más horizontal con los seguidores de las redes sociales.

Nadie está en desacuerdo con considerar las redes sociales como plataformas fundamentales en la creación de comunidades virtuales y los sitios web son la herramienta principal, más popular y obligatoria en los lugares de *branding*. No solo ayuda a aumentar la conciencia o la familiaridad con el lugar, sino también a moldear la imagen de la ciudad (Delponti, 2014). El sitio web de Santa Cruz incluye información general de la ciudad, galería de fotos, proyectos y planos de los ayuntamientos, así como información de alojamiento y mapas. A través de este sitio web, Santa Cruz desarrolla su marca presentando el sistema de identificación (logo, reclamo publicitario), la oferta de la ciudad (listas de atracciones, calendario de eventos y mapas), comportamiento (noticias, planes, políticas, proyectos), así como canales interactivos como las redes sociales o la bandeja de entrada de los ciudadanos.

4.7. Innovación tecnológica y transparencia institucional

Con el fin de que la ciudadanía pueda acceder a toda la información necesaria para ejercer el derecho de acceso a la información pública, el Ayuntamiento ha creado un apartado destacado en la web donde se añade toda la información de conformidad con la ley.

El avance tecnológico es fundamental para desarrollar la transparencia y la modernización administrativa, conduciendo a un mejor y mayor acceso a la información por parte de la ciudadanía (Delponti y Rodríguez, 2017). En este sentido, el Ayuntamiento ha implementado varios sistemas para cada departamento que facilitan este rol e interacción con el ciudadano, como el sistema de firma electrónica que facilita el flujo de información dentro de la administración. Solo en 2016 se consiguieron 94.000 documentos firmados electrónicamente. Además, se ha implementado la Oficina de Registro Virtual (ORVE), intercambiando más de 10.000 registros electrónicos con otras administraciones.

La implementación de facturas electrónicas también permite un mejor conocimiento del gasto público y la inversión en diferentes proyectos. Durante 2016 se presentaron alrededor de 3.391 facturas electrónicas.

En esta misma línea de simplificación administrativa y de responsabilidad ambiental, se decidió que los certificados ya no se emitirían en formato papel. En tan solo un año (2016) se ahorraron 35.000 € con más de 7.000 intercambios de certificados con otras administraciones.

Éstos son solo algunos ejemplos de las diversas acciones en innovación tecnológica que se están llevando a cabo, que permitan avanzar y alcanzar los objetivos de comunicación corporativa y las relaciones con la ciudadanía local mediante datos abiertos y con la idea de crear un ambiente de ciudad inteligente, que asegure el cumplimiento progresivo de la ley de transparencia institucional, acceso a la información pública y buen gobierno. Todas estas aspiraciones son parte de la promesa de la marca ciudad.

5. Resultados y discusión

La consideración de diferentes perspectivas sobre la literatura científica del *branding* de ciudades y la revisión de estudios de casos de otras ciudades ayudaron a establecer aportes teóricos y a comprender la evolución del estado del arte, lo que contribuyó a cumplir con los objetivos propuestos. Logramos evaluar las condiciones actuales que prevalecen en la marca de la capital de la isla junto con posibles colaboraciones eficientes entre las partes interesadas.

Las dificultades relacionadas con varios enfoques disciplinarios, terminologías y mediciones poco claras han caracterizado las principales dificultades para realizar este estudio. Sin embargo, analizar la identificación de una ciudad y otras combinando su nombre y características que la hacen única y exclusiva es en lo que nos enfocamos en este caso de estudio.

Tras observar el comportamiento de la comunicación corporativa y tener en cuenta que tras la crisis económica de 2008, las organizaciones entendieron el valor de la comunicación y las Relaciones Públicas (Almansa Martínez y Fernández Souto, 2020), queda claro que es un sector que tiene una creciente consideración dentro de las diferentes entidades. También parece claro que la definición y el uso de un símbolo creado para la marca ciudad de Santa Cruz no solo ayudó a reconocer este lugar en particular, sino que también favoreció los esfuerzos para fortalecer una conciencia ciudadana común sobre la ciudad, así como promover su atractivo turístico para inversores y visitantes exteriores.

Uno de los aspectos más interesantes de este estudio es que lo que realmente ocurre en Tenerife puede reflejar el resultado de patrones de transformación turística tanto en otras Islas Canarias como en otros destinos de la Costa Atlántica africana que siguen sus pasos. Al mismo tiempo, enfatizamos la necesidad de investigar un mayor número de islas de tamaño mediano en futuras investigaciones para verificar nuestros hallazgos.

Otra inferencia que encontramos como resultado de este estudio de caso tiene que ver con la ciudad como destino turístico, con referencia a turistas actuales y potenciales, independientemente de su lugar de residencia, y asociado a atractivos tangibles e intangibles de la ciudad que Santa Cruz tiene.

Centrándonos en las acciones dirigidas al público residente o más conectado con la ciudad (vecinos, colectivos, posibles inversores, etc.), se puede concluir que las diversas acciones de comunicación, RR.PP y *marketing* puestas en marcha funcionaron positivamente para familiarizarnos los grupos interesados con la filosofía detrás de la nueva marca. Para lograr este objetivo, la oficina de comunicación corporativa trabajó en la promoción de esta marca de ciudad con el público residente, con el fin de conocerla y hacerla sentir como suya, de acuerdo con los valores y atributos que la definen.

Además de las tradicionales campañas publicitarias que incluyen anuncios en periódicos, radio y televisión, también se realizaron positivamente campañas de *street marketing* y *marketing* digital. Ejemplos claros serían la colocación de vallas publicitarias en autopistas, aeropuertos y lugares de paso importantes.

Además, se colocó una escultura corporal del logo de la marca en la zona de mayor afluencia turística. Esta escultura se utiliza como emblema de la ciudad, y tanto los lugareños como los turistas se toman fotografías de sí mismos y las comparten en las redes sociales.

Aunque los resultados anteriores son positivos, también es posible presagiar que mientras la marca ciudad de Santa Cruz se convierta en un proceso impulsado por campañas en lugar de políticas e involucre a una amplia gama de partes interesadas y grupos de interés, la marca ciudad podría volverse vaga y dejar de llamar la atención.

6. Conclusiones

Los hallazgos del estudio de caso sugieren que organizar una amplia participación de las partes interesadas en el proceso de creación de marca en el sitio es una necesidad inevitable en tiempos de globalización, y promover el territorio sobre la base de esa marca no es un problema menor.

Solo coordinando la organización que estratégicamente en el exterior este proceso y creando sinergias entre la marca Isla / Región con la marca ciudad y no solo enfocándose en los intereses económicos, el proyecto tendrá éxito. También deben tenerse en cuenta los objetivos culturales y sociales, especialmente en el desarrollo de comunidades de marca de ciudad.

También podemos señalar que, tras observar el caso e interpretar los puntos de vista de los grupos de interés, el propósito de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife de contar con una marca propia le ha llevado a identificar un elemento de esas características que ayudará en el futuro a conseguir una mayor dimensión social, cohesión y conexión entre vecinos y ciudadanos con su lugar de residencia. Como resultado, los grupos de interés también esperan una actitud positiva hacia la ciudad, así como una mejor convivencia entre los habitantes y un impulso en los negocios, la cultura y el trabajo.

Los estudios futuros dirán qué tan lejos llegará la oficina de comunicaciones corporativas de Santa Cruz en términos de implementación y coordinación del proyecto de marca ciudad, pero la teoría y la práctica de las ciudades de marca en el Este y Sur de Europa están rezagadas respecto a las del Centro, Oeste y Norte, que a menudo sirven como punto de referencia para el resto o el mundo.

Finalmente, aunque los académicos locales se mostraron escépticos sobre el lanzamiento de la marca ciudad de Santa Cruz, el posicionamiento internacional es diferente, ya que es considerada una de las ciudades más habitables de Canarias y la marca logra una segmentación por coherencia y objetivos para el desarrollo de políticas que juegan un papel importante en los ámbitos político, económico y cultural.

7. Contribuciones

Contribuciones	Nombre
Concepción y diseño del estudio	Patricia Delponti y Almudena Barrientos-Báez
Investigación Documental	David Caldevilla-Domínguez
Recolección de datos	Patricia Delponti y Almudena Barrientos-Báez
Análisis e interpretación crítica de los datos	David Caldevilla-Domínguez y Patricia Delponti
Revisión y validación de versiones	Almudena Barrientos-Báez y David Caldevilla-Domínguez

8. Referencias bibliográficas

- [1] Almansa-Martínez, A., y Fernández-Souto, A. B. (2020). Professional Public Relations (PR) trends and challenges. *Profesional de la Información*, 29(3), e290303. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>
- [2] Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177en>
- [3] Ashworth, G. J. (2009). The instruments of place branding: how is it done?. *European Spatial Research and Policy*, 16(1), 9-22. <https://doi.org/10.2478/v10105-009-0001-9>
- [4] Braun, E. (2012). Putting city branding into practice. *Journal of Brand Management*, 19, 257-267. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.55>

- [5] Braun, E., Kavaratzis, M., y Zenker, S. (2013). My city – my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18-28. <https://doi.org/10.1108/17538331311306087>
- [6] Delponti Macchione, P. (2014). Estrategias de notoriedad y gestión de la reputación en redes sociales. (Estudio de caso). In *Comunicación e Interactividad* (Eds). ACCI (Asociación Cultural y Científica Iberoamericana).
- [7] Delponti Macchione, P. (2016). Relaciones Públicas y medios no convencionales (BTL) en la convergencia digital de las empresas. In *La Pantalla insomne*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, 98. <https://doi.org/10.4185/cac103>
- [8] Delponti Macchione, P., y Rodríguez Wangüemert, C. (2017). *Digitation and its impact on the reputation of local institutions*. International PR 2017 Conference, Barcelona, Spain.
- [9] De-San-Eugenio, J., y Ginesta, X. (2020). El branding territorial ante los nuevos desafíos de la sociedad: redefinición teórica y análisis de los factores que contribuyen a su implementación exitosa. In *Comunicación y diversidad*. VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC), pp. 307-318. Valencia, EPI SL. <https://doi.org/10.3145/AE-IC-epi.2020.e26>
- [10] Fernández-Gómez, J. D., y Gordillo-Rodríguez, M. T. (2015). Aproximación teórica al branding relacional: de las teorías de Fournier a las brand communities. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(1), 131-152. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.1.08>
- [11] Glaser, B., y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine Press.
- [12] Grunig, J. E., y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000.
- [13] Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>
- [14] Hospers, G.-J. (2020). A Short Reflection on City Branding and its Controversies. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 111(1), 18-23. <https://doi.org/10.1111/tesg.12386>
- [15] Insch, A. (2011). Branding the city as an attractive place to live. In K. Dinnie (Ed.) *City branding: Theory and cases* (pp. 8-14). Palgrave Macmillan.
- [16] Jokela, S. (2020). Transformative city branding and the evolution of the entrepreneurial city: The case of 'Brand New Helsinki'. *Urban Studies*, 57(10), 2031-2046. <https://doi.org/10.1177/0042098019867073>
- [17] Kavaratzis, M. (2011). The dishonest relationship between city marketing and culture: reflections on the theory and the case of Budapest. *Journal of Town and City Management*, 1(4), 334-345.
- [18] Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58-73.
- [19] Lucarelli, A., y Berg, P. (2011). City Branding: A State-of-the-art Review of the Research Domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 9-27. <https://doi.org/10.1108/17538331111117133>
- [20] Martínez-Sala, A. M., y Campillo-Alhama, C. (2018). Los eventos, herramienta clave en las estrategias de comunicación de marcas turísticas: de la linealidad a la transmedialidad. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 9(1), 291-312. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2018.9.1.16>
- [22] Mehan, A. (2017). *Urban Branding Politics in Post-Fordist Cities: The Case of Turin, Italy*. Fourth Annual International Conference. Valletta, Malta. <https://cutt.ly/7EPM5ll>
- [23] Oguztimur, S., y Akturan, U. (2015). Synthesis of City Branding Literature (1988–2014) as a Research Domain. *International Journal of Tourism Research*, 18(4). <https://doi.org/10.1002/jtr.2054>
- [24] Warnaby, G. (2009). Towards a Service-dominant Place Marketing Logic. *Marketing Theory*, 9, 403-423. <http://doi.org/10.1177/1470593109346898>
- [25] World Tourism Organization/UNWTO (2019). <https://bit.ly/2Z03fzw>
- [26] Zamorano, M. (2020). El modelo emprendedor de políticas culturales y el destination branding: un análisis a partir del filme Vicky Cristina Barcelona. *EURE (Santiago)*, 46(139), 91-112. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612020000300091>

