



## Atraer talento nacional e internacional mediante la publicidad de reclutamiento: El rol de la marca ciudad en el anuncio

### Resumen

El valor simbólico que aportan las marcas de ciudad en el siglo XXI juega un papel importante en los procesos de captación de talento. Sin embargo, las investigaciones precedentes se han centrado en la gestión y comunicación de las marcas de ciudad desde los organismos públicos, dejando de lado otros *stakeholders*, como son las empresas. La presente investigación aborda esta brecha de conocimiento y evalúa el uso estratégico de dichas marcas en la publicidad de reclutamiento de las empresas establecidas en 12 ciudades europeas. Para ello, se adopta una metodología basada en la minería de datos y el procesamiento del lenguaje natural para analizar 974.275 anuncios de reclutamiento. Los hallazgos indican que, aunque las empresas sí que utilizan las marcas de ciudad como atractivo en sus ofertas de trabajo, aún queda camino por hacer para maximizar la colaboración entre *stakeholders* con respecto a estas marcas. En cualquier caso, el estudio demuestra la relevancia de las marcas de ciudad tanto en estrategias de atracción de talento internacional como nacional.

### Palabras clave

*Place branding; Atracción de talento; Publicidad de reclutamiento; Stakeholders; Ciudades*

**Sara Vinyals-Mirabent**

Universitat Autònoma de Barcelona (España)

**Joeri van Wijngaarden**

Goethe University (Alemania)



## 1. Introducción

La importancia estratégica de las ciudades ha crecido vertiginosamente en las últimas décadas, contribuyendo al desarrollo económico del territorio. Tanto en la elección de la propia residencia, de un destino turístico, como de la ubicación de una iniciativa empresarial, las marcas de ciudad se han convertido en un recurso altamente valioso con poder de atracción (Anholt, 2004). Su capacidad de atracción de talento, por ejemplo, incide en la migración de profesionales altamente cualificados y a su vez este proceso tiene un impacto económico directo en el territorio: incorporando nuevos ciudadanos, impulsando sectores económicos estratégicos, y contribuyendo a la mejora del atractivo global de la ciudad (Zenker et al., 2013). Por ese motivo, el sector público invierte considerables recursos en crear y potenciar marcas de ciudad fuertes y distintivas, capaces atraer talento (Aitken & Campelo, 2011).

Por otra parte, la capacidad de atracción de talento de las marcas de ciudad tiene también grandes implicaciones para el sector privado: la atracción de profesionales altamente cualificados dispuestos a incorporarse al mercado laboral permite a las empresas incrementar su competitividad. En otras palabras, las empresas se benefician del atractivo de su ciudad mediante el vínculo entre su marca y la imagen de las ciudades (Baaij et al., 2015). Es necesario, pues, entender el *branding* de ciudades como el resultado de la colaboración público-privada y la cocreación de mensajes vinculados a dichas marcas (Karavatzis et al., 2019). La comunicación de los distintos actores de una ciudad es clave para mejorar la imagen global de la ciudad, a la vez que incrementa el poder de atracción de las organizaciones ubicadas en ella (Puncheva-Michelotti et al., 2018).

Así pues, los anuncios de reclutamiento que tienen como objetivo captar talento son una oportunidad tanto para la propia empresa, promotora del mensaje, como para la marca ciudad. Sin embargo, poco se ha investigado sobre las sinergias comunicativas entre distintos *stakeholders* en el marco de las estrategias de *place branding* (Fernández-Cavia et al., 2018), y menos aún respecto a la atracción de talento. El presente estudio pretende abordar dicho



vacío de conocimiento y explorar las sinergias estratégicas que se generan entre las marcas de la empresa y la ciudad en procesos de reclutamiento.

## 2. Antecedentes

### 2.1 El valor simbólico del territorio y la atracción de talento.

En el siglo XXI, el valor de los territorios va más allá del simple sitio donde vivir o el destino de 'sol y playa' para las vacaciones (de San Eugenio Vela, 2011). Como propuso el notorio libro *Who is Your City* (Florida, 2008), no ocupamos un territorio simplemente para vivir nuestras vidas, sino que buscamos un espacio que sea capaz de definir, en parte, quienes somos. Los territorios, y las ciudades, en particular, se han convertido en mucho más que el lugar tangible donde establecerse, se han convertido en universos de significado y simbolismos conectados (de San Eugenio Vela, 2011).

Por ejemplo, la consistencia entre los valores de uno mismo, y aquellos que transmiten los países, regiones, o ciudades, se ha demostrado altamente valioso para predecir el bienestar de los individuos, de la misma manera que la inconsistencia puede convertirse en fuente de conflicto interno y malestar (Hanel et al., 2020). Estamos hablando de ciudades capaces de transmitir ideas abstractas e ideales que guíen las decisiones y acciones de los individuos (Fischer, 2019). Así pues, se pueden concebir las ciudades como marcas de territorio que, al igual que las marcas comerciales, son capaces de transmitir este valor simbólico a sus audiencias.

Ante este cambio de paradigma, las empresas y organizaciones son cada vez más conscientes del valor del territorio para atraer a talento. Cada día más voces abogan por la importancia de usar las marcas de ciudad para construir una imagen fuerte y consistente, capaz de atraer capital humano (Florida, 2008). En esta dirección apunta el concepto de '*branding* de reclutamiento': el uso estratégico de activos, como son las marcas de ciudad, para maximizar el potencial de atracción de una empresa (Silvanto & Ryan, 2018). Así pues, las empresas emplean técnicas de *branding* para reforzar su cultura de trabajo,



fortalecer su propio valor simbólico, e incrementar su atractivo durante los periodos de reclutamiento (Russell & Brannan, 2016). En otras palabras, las empresas buscan en las marcas de lugar significados complementarios que contribuyan a atraer el mejor talento nacional e internacional a sus puestos de trabajo.

En el contexto europeo, la relevancia de las ciudades ha influenciado fuertemente la toma de decisión de los ciudadanos respecto a sus trayectorias profesionales y movimientos migratorios, ahora, entrelazados. El rápido crecimiento y notoriedad que han adquirido las ciudades las ha convertido en una garantía de crecimiento económico del territorio (Zenker & Beckmann, 2013), favoreciendo las migraciones transnacionales dentro de Europa. En efecto, la mayor parte de la literatura existente sobre la capacidad de atracción de talento de las marcas ciudad pone el énfasis en los movimientos transnacionales (Brown, 2015; Froese et al., 2010; Maslova & Chiodelli, 2018). Sin embargo, estadísticas europeas destacan que en la última década, las migraciones dentro del marco europeo se han visto claramente marcadas por un incremento de la inmigración hacia grandes metrópolis, tanto por movimientos internacionales como a nivel doméstico (Eurostat, 2016).

Así pues, de acuerdo con este nuevo valor simbólico que combinan territorios y empresas, aglutinando la promesa de prometedoras trayectorias profesionales y personales, las empresas se esfuerzan por vincular sus marcas a territorios estratégicos con el objetivo de mejorar su proyección internacional y añadir atractivo a su oferta (Baaij et al., 2015). No se trata únicamente de ubicar la sede central en una ciudad estratégicamente seleccionada, sino que el binomio entre el *branding* de reclutamiento y el *branding* de ciudades a nivel comunicativo resulta en propuestas de valor ganadoras capaces de mover a los ciudadanos.

## 2.2 Comunicación y marcas de ciudad

En la era de la sociedad de la información (Castells, 2003), la creación de marca está necesariamente subordinada a las prácticas de comunicación (Kapferer, 2012). En concreto, la noción de imagen de marca toma relevancia.



Se trata de una red asociativa compuesta por nodos de información vinculados al nombre de la marca y almacenados en la mente de los distintos públicos (Zenker, 2014). A nivel empresarial, los responsables de las marcas usan las prácticas de comunicación para transmitir y expandir dichos nodos de información y simbolismos de forma estratégica (Mak, 2017). Sin embargo, la creación de marcas de ciudad es más compleja debido a la variedad de emisores y mensajes involucrados en ella (Vinyals-Mirabent & Mohammadi, 2018).

Habitualmente, el proceso de creación de las marcas de ciudad está liderado por Gobiernos y otros organismos de la administración pública (Aitken & Campelo, 2011), quienes invierten sustanciales recursos en crear una marca única, consistente y diferenciada, que sea reconocible para sus audiencias (Zenker, 2014). Sin embargo, para maximizar el impacto de dicho esfuerzo, cualquier estrategia de *place branding* necesita la participación de sus *stakeholders* (Eshuis et al., 2013). Hoy en día, planificar y diseñar mensajes estratégicos que involucren a distintos actores es imperativo para originar marcas capaces de persuadir y comunicar eficientemente el mensaje adecuado a sus audiencias (Boisen et al., 2018).

Es ampliamente compartido por académicos y profesionales del sector que la construcción de marcas de ciudad fuertes pasa, forzosamente, por la cocreación de sus significados (Vallaster et al., 2018). Una visión del *branding* de ciudades que reconoce el valor y potestad de las comunidades locales y otras partes interesadas en cocrear la narrativa que conforma la imagen de dicha marca (Kavaratzis et al., 2018). Por ejemplo, la comunicación de los gobiernos y de las empresas deberían convergir en su intento de atraer talento hacia el territorio y las empresas (Zenker, 2009).

Con esta confluencia de intereses, las prácticas de comunicación que tienen como objetivo la atracción de empleados altamente cualificados no se pueden estudiar de forma aislada, sino como esfuerzos conectados que se nutren mutuamente. Como pasa en estrategias de *cobranding* comercial, el objetivo último de las acciones de comunicación es fortalecer simultáneamente la imagen de ambas marcas por separado (empresa y ciudad) mediante una proposición



de valor única (Wang et al., 2012). Por un lado, las empresas se nutren del valor de una marca de ciudad rica y fuerte en ámbitos donde el *branding* de reclutamiento no puede llegar (ej. estilo de vida, cultura, etc.); y, por otro lado, al hacerlo, las empresas están contribuyendo a añadir significado y atractivo global a la propia marca de ciudad en sectores económicos específicos (Zenker et al., 2013). Así pues, los distintos *stakeholders* deberían colaborar y proyectar una imagen consistente entre las empresas y las ciudades (Campbell et al., 2010) o de lo contrario, el público puede confundirse, perdiendo así la fuerza de atracción de ambas marcas (Morgan et al., 2004).

Más aún, la complejidad de comunicar y cocrear marcas de ciudad pasa por una gran variedad de canales, formatos, y mensajes a los que está expuesta la audiencia (Kourouthanassis et al., 2017). Los distintos *stakeholders* confían en gran variedad de formas de comunicación para fortalecer la imagen de marca, como es la publicidad de reclutamiento (Puncheva-Michelotti et al., 2018). Desafortunadamente, poco se ha investigado sobre las marcas de ciudad desde el foco de la comunicación, y aún menos sobre las sinergias comunicativas entre distintos actores en el marco de las estrategias de *place branding* (Fernández-Cavia et al., 2018).

La literatura académica sobre las iniciativas de marketing y comunicación vinculadas al *branding* de ciudades está altamente fragmentada, basada en metodologías cualitativas, dedicada a estudios de caso aislados, y con una fuerte orientación a la política (Rauhut & Rauhut Kompaniets, 2020). En cambio, **no se conocen estudios sobre el impacto y presencia real de las marcas de ciudad en las prácticas de comunicación de otros *stakeholders*, como son las empresas y su publicidad de reclutamiento, y menos aún desde un enfoque cuantitativo.**

### 3. Objetivos

La presente investigación es un primer paso para la evaluación científica del uso estratégico de las marcas de ciudad en las prácticas de comunicación de las



empresas y organizaciones dentro del área de la atracción de talento. En concreto, la investigación persigue un doble objetivo:

1. Determinar la presencia y relevancia de las marcas de ciudad en los anuncios de reclutamiento de talento.
2. Explorar el rol estratégico (mercado nacional vs. internacional) que dan las empresas a las marcas de ciudad en sus anuncios.

Debido a la relevancia que han adquirido sus ciudades, este estudio se centra en una muestra de casos europeos de referencia y busca determinar si las marcas de ciudad son valoradas únicamente en estrategias de atracción de talento internacional o también lo son para la movilización de talento dentro del mismo territorio.

## 4. Metodología

### 4.1 Muestra de estudio

La muestra de estudio consistió en anuncios de reclutamiento publicados en la red social LinkedIn durante 5 meses. En concreto, se incluyeron todos los anuncios publicados durante los 141 días comprendidos entre el 02 de julio y el 23 de noviembre de 2020.

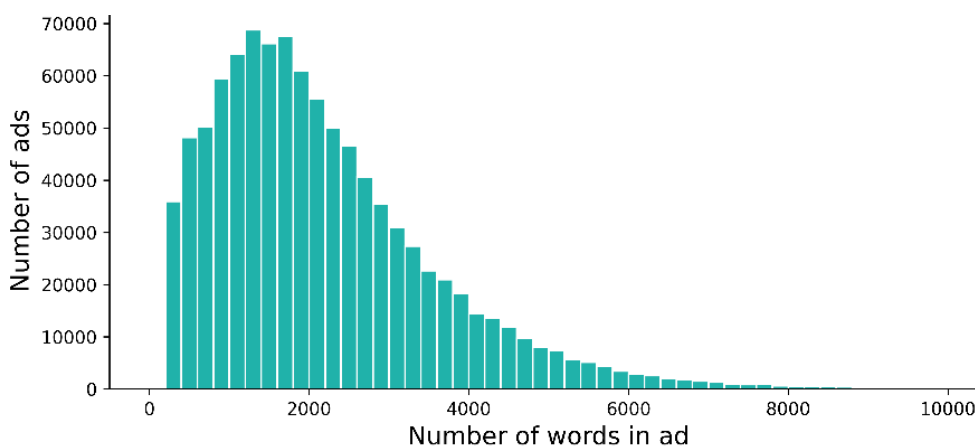
Para recopilar la muestra se creó un programa de rastreo en Python, o *spyder*, capaz de reconocer la publicación de nuevas ofertas de trabajo vinculadas a 12 ciudades europeas. El *spyder* descargaba cada día a la misma hora (20 h.) todos los anuncios publicados en las anteriores 24 h.

Las ciudades de la muestra se determinaron siguiendo el Ranking Mastercard que evalúa la popularidad internacional a partir de las llegadas internacionales por aire (Hedrick-Wong & Choong, 2015, 2016; Munoz Robino, 2019). Estas son: Ámsterdam, Barcelona, Estambul, Frankfurt, Londres, Madrid, Milán, Múnich, París, Praga, Roma y Viena.



En total se recopilaron 1.071.971 anuncios de reclutamiento, de los cuales **974.275 resultaron válidos para el estudio**. Los criterios de limpieza e inclusión de dicha muestra fueron: [1] que el anuncio contuviera un mínimo de 200 palabras (se eliminaron 66.914 para evitar plantillas estándar vacías de contenido), y [2] que estuvieran correctamente identificadas con la ciudad correspondiente (30.782 anuncios recabados omitían esta información de forma explícita). La figura 1 muestra la distribución de los anuncios en función de su longitud (número de palabras).

Figura 1. Volumen y longitud de los anuncios de la muestra



Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Método y análisis

Dada la necesidad de procesar un gran volumen de datos, la metodología de análisis que sigue este estudio está basada en la minería de datos y el Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN). En concreto, la investigación se basa en dos fases metodológicas: la primera de recolección y categorización, y la segunda de exploración y explotación estadística.

En la primera fase, la recopilación de los anuncios, explicada en la sección sobre la muestra, fue acompañada por la clasificación y categorización de la información en función de los 10 criterios incluidos en la tabla 1. Así, el *spyder* rastreaba el código fuente de los anuncios publicados online para identificar etiquetas estructurales que permitieran segmentar la información del anuncio



acorde con dichos parámetros. El idioma del anuncio se detectó automáticamente gracias al paquete de programación NLTK para Python.

Tabla 1. Criterios de clasificación de la información de la muestra.

Criterios clasificatorios	
1. Fecha de publicación	6. Cuerpo de texto del anuncio
2. Ciudad del estudio	7. Idioma en el que está escrito
3. Localización de la empresa	8. Nivel de antigüedad
4. Nombre de la empresa	9. Categoría de la posición
5. Industria a la que pertenece	10. Tipo de contrato (tiempo parcial/completo)

Fuente: Elaboración propia

En la segunda fase, el análisis se centró en la detección de la marca de ciudad dentro del contenido de los anuncios. Aunque ciertamente, la noción de marca ciudad es un constructo complejo, para este estudio, se toma el nombre como señal aglutinante de la marca ciudad; como desencadenante del universo de significados asociados a la marca (Alaux et al., 2021; Kapferer, 2012).

Así pues, se rastreó el contenido del anuncio para identificar la presencia del nombre de la ciudad. Aunque, en la mayor parte de los casos, la marca de ciudad aparecía en la sección 3 de la información (descriptor de la localización de la empresa), el presente análisis se centró en explorar especialmente la sección 6: el cuerpo de texto. Esta parte del anuncio es el espacio que usan las empresas para comunicar con sus propias palabras y acorde a su estrategia las características y atractivo de la oferta de trabajo. Además, también se rastreó la presencia de la marca país correspondiente en el mismo cuerpo de texto.

Finalmente, la diversidad de lenguas en las que los anuncios estaban escritos conllevaba una mayor dificultad de análisis. Por ello, se tradujeron todos los nombres de ciudad y país a cada uno de los idiomas oficiales del territorio de análisis.

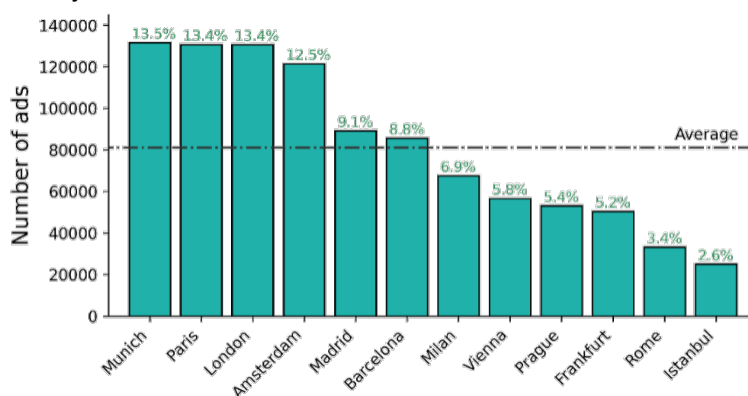


## 5. Resultados

### 5.1. Características de los anuncios de reclutamiento

La fase de muestreo recabó cerca de 80.000 anuncios de reclutamiento por día, identificando un total de **974.275 anuncios de reclutamiento** válidos para el estudio. Las ciudades de Múnich, París y Londres fueron aquellas con mayor número de ofertas de trabajo publicadas durante el período analizado, representando un total del 13.5% y 13.4% respectivamente (ver figura 2). Por el contrario, Estambul (2.6%), Roma (3.4%) y Frankfurt (5.2%) fueron las ciudades con menor número de anuncios de reclutamiento publicados.

Figura 2. Porcentaje de anuncios de la muestra vinculado a cada ciudad.



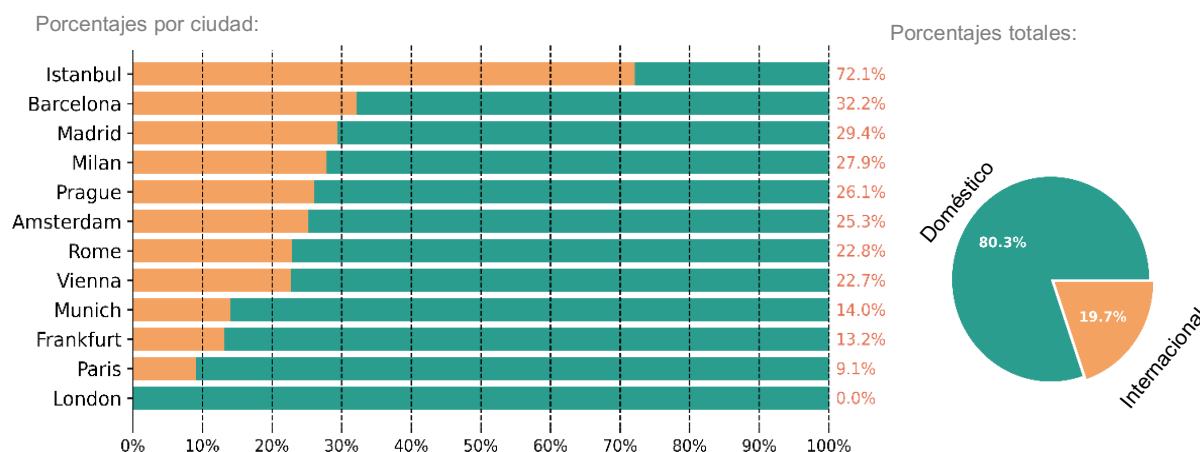
Fuente: Elaboración propia

Mediante la detección automática del idioma, el estudio discriminó aquellos anuncios que se dirigían al mercado doméstico, usando lenguas oficiales del territorio, y aquellos que se enfocaban al mercado internacional, que usan el inglés. Esta discriminación no fue posible en el caso de Londres, ya que el único idioma empleado fue el inglés. Así pues, la mayoría de los anuncios se dirigían al mercado doméstico, un 80.3%, mientras que solo un 14.3% se dirigía al mercado internacional. Prestando atención a la figura 3, podemos observar que Estambul se destaca por el uso de LinkedIn como plataforma para dirigirse al público internacional, con más del 72% de los anuncios en inglés. La siguen, aunque a mucha distancia, Barcelona, Madrid, Milán, Praga y Ámsterdam, con más del 25% de los anuncios en lengua extranjera. En cambio, París, Frankfurt



y Múnich destacan por una baja presencia, por debajo del 15%, de anuncios de reclutamiento internacional, priorizando claramente el mercado doméstico.

Figura 3. Público al que se dirigen los anuncios de reclutamiento



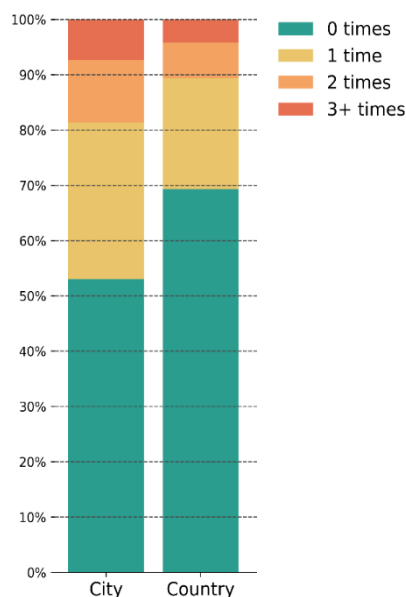
Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Presencia de la marca ciudad

El rastreo de las marcas de ciudad en el cuerpo de texto de las ofertas de trabajo identificó la frecuencia en la que aparecía el nombre de la ciudad, no como localización geográfica, sino como descriptivo del atractivo de la oferta de trabajo. Además, también se rastreó la presencia del nombre del país. Así pues, cerca de la mitad de los anuncios recabados (48.2%) incluían la marca ciudad en su texto, por lo menos, en una ocasión. En cambio, la marca país aparecía en poco más de un tercio de los anuncios (30.5%), como se ilustra en la figura 4. Sin embargo, en muchas menos ocasiones se reitera el nombre de ciudad, en poco menos del 20% de los anuncios, y país, cerca del 10% de los anuncios.



Figura 4. Presencia del nombre de la marca ciudad y país.

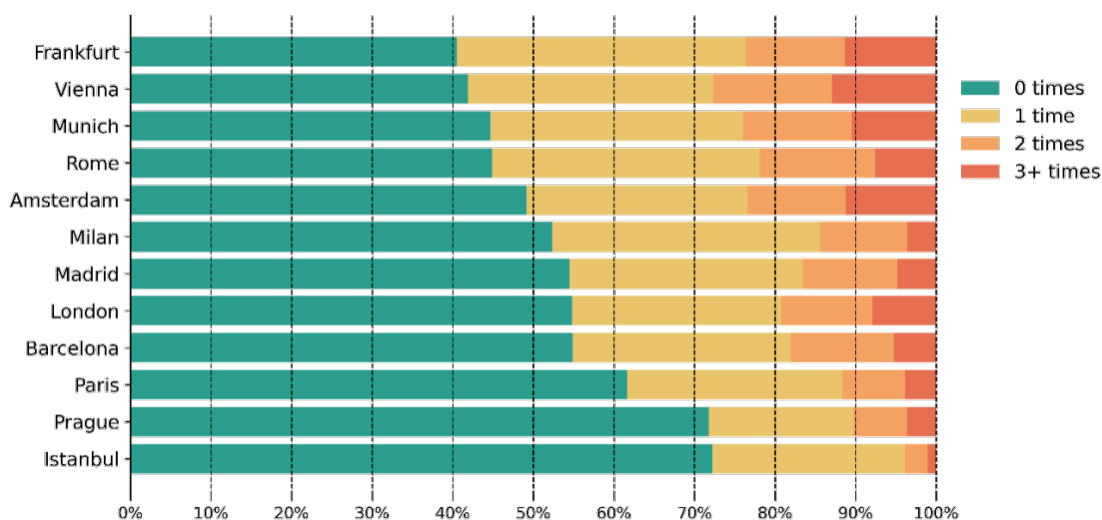


Fuente: Elaboración propia

Al discriminar por ciudad, identificamos Frankfurt, Viena, Múnich y Roma como aquellas ciudades más presentes en la publicidad de reclutamiento de sus empresas, presentes en más del 50% de los anuncios. Además, las tres primeras, junto a Ámsterdam, son aquellas ciudades en las que los anuncios ponen más énfasis; se mencionan dos, tres, o más veces dentro de un mismo anuncio. Por el contrario, menos del 30% de los anuncios de reclutamiento vinculados a las ciudades de Estambul y Praga mencionan su marca ciudad en el cuerpo de texto, y la mayoría de los que lo hacen, la mencionan una única vez, como se puede observar en la figura 5.



Figura 5. Anuncios con menciones del nombre de la marca ciudad.

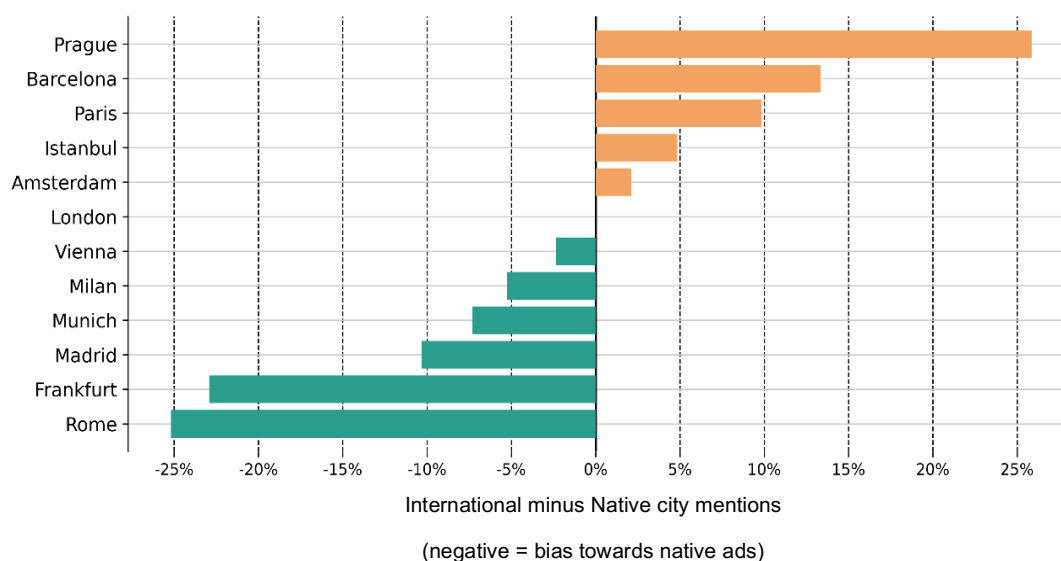


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el estudio contrastó la presencia del nombre de la marca de ciudad con el tipo de mercado al que se dirigen los anuncios de reclutamiento, es decir, doméstico o internacional. Para ello, se calculó el porcentaje de los anuncios que usaban la marca de ciudad ( $A_{mc}$ ), al menos en una ocasión, en relación con dos mercados estratégicos: mercado doméstico ( $M_{Dom}$ ) e internacional ( $M_{Int}$ ) y, mediante la siguiente fórmula:  $A_{mc}M_{Int} - A_{mc}M_{Dom}$ , se obtuvo la tendencia de uso de las marcas de ciudad hacia una estrategia u otra. La figura 6 resume la tendencia de los anuncios vinculados a cada ciudad de la muestra. Los resultados positivos indican una mayor frecuencia de uso de las marcas ciudad en los anuncios dirigidos al público internacional, mientras que los resultados negativos, indican mayor presencia en anuncios dirigidos al público local.



Figura 6. Tendencia de las menciones de la marca ciudad en anuncios internacionales o locales (respecto a la media de la muestra).



Fuente: Elaboración propia

Así pues, vemos que hay una tendencia de las empresas situadas en Praga, Barcelona, París, Estambul y Ámsterdam a usar las marcas de ciudad cuando los anuncios se dirigen al público internacional. En concreto, sobresale la ciudad de Praga, con un 25% más de presencia en el contenido de los anuncios dirigidos al mercado internacional que la media. Por otro lado, las empresas ubicadas en las ciudades de Roma, Frankfurt, Madrid, Múnich, Milán y Viena, parecen confiar más en el atractivo de sus marcas de ciudad cuando pretenden atraer al talento local. En concreto, Roma y Frankfurt destacan por estar más de un 20% más presentes en los anuncios dirigidos al público local de lo que lo hace la media. Debido a la uniformidad lingüística de los anuncios vinculados a Londres, el estudio no obtuvo resultados concluyentes para dicho caso.

## 6. Conclusiones y Discusión

Este estudio tenía como objetivos [1] determinar la presencia y relevancia de las marcas de ciudad en los anuncios de reclutamiento de talento, y [2] explorar el rol estratégico (mercado nacional vs. internacional) que dan las empresas a las marcas de ciudad en sus anuncios. En primer lugar, se observa una alta presencia de la marca ciudad en los anuncios de reclutamiento, más allá del



descriptor de la localización geográfica, detectadas en el cuerpo de texto de cerca de la mitad de la muestra. Este hecho apunta a que las empresas privadas sí que encuentran valor añadido en las ciudades y así lo comunican en sus anuncios.

Por otro lado, si bien la gran mayoría de la literatura existente sobre las marcas de ciudad y la atracción de talento pone el énfasis en su capacidad de atraer personas altamente cualificadas provenientes del extranjero (Brown, 2015; Froese et al., 2010; Maslova & Chiodelli, 2018), es decir, su potencial de competir en el mercado internacional, esta investigación muestra que estas son percibidas igualmente valiosas para competir en el mercado doméstico. Los resultados del estudio no muestran ninguna tendencia generalizada sobre el uso de las marcas ciudad únicamente en estrategias de atracción de talento internacional. Al contrario, parece entreverse que el valor de las marcas ciudad depende de la estrategia y posicionamiento de cada caso de estudio, dominando como una herramienta de atracción local o internacional en la mitad de la muestra.

Así pues, después de décadas de esfuerzos en el área del *place branding* (Robson, 2021), este estudio demuestra la implicación del sector privado en el uso y cocreación de la narrativa de las marcas de lugar; pero especialmente con respecto a las marcas de ciudad, presentes en más del doble de los anuncios que las marcas de país. Es reveladora, por tanto, la diferencia entre la presencia de la marca país y la marca ciudad, siendo la segunda mucho más usada en el *branding* de reclutamiento. Estos hallazgos respaldan el valor estratégico que se ha otorgado a las ciudades en las últimas décadas (Anholt, 2004; Zenker et al., 2013), viéndose reflejada también en los anuncios de reclutamiento de sus empresas.

Sin embargo, dos hallazgos indican que aún hay camino por recorrer: [1] cerca de la mitad de los anuncios siguen sin mencionar la marca ciudad, y [2] el número de anuncios que reitera el nombre de la ciudad a lo largo del anuncio se mantiene bajo. Reiterar la marca lo largo del cuerpo de texto es un indicador de relevancia, y, en este sentido, aún vemos relativamente pocos ejemplos de anuncios que den alto valor dicho activo que es la marca ciudad. En este sentido, **podemos**



concluir que, aunque muchas empresas parecen reconocer el valor y usar la marca de ciudad en su comunicación, aún quedan esfuerzos por hacer para maximizar la colaboración entre *stakeholders* respecto a las iniciativas de *place branding*. Futuras investigaciones deberían profundizar en la percepción y reconocimiento que las empresas dan al valor de las marcas ciudad en sus estrategias de reclutamiento, por ejemplo, mediante el uso de metodologías cualitativas.

## 7. Referencias

- Aitken, R., y Campelo, A. (2011): "The four Rs of place branding". *Journal of Marketing Management*, 27(9–10), pp. 913–933. DOI: 10.1080/0267257X.2011.560718
- Alaux, C., Carmouze, L., y Serval, S. (2021): "What's in a place name: Reputation components and drivers? A comparison of five European metropolises' perceptions." *Management International*, 24, pp. 139–149. DOI: 10.7202/1077439AR
- Anholt, S. (2004): "Branding places and nations." En R. Clifton, J. Simmons, y S. Ahmad (Eds.): *Brands and branding* (pp. 213–226). Londres: Bloomberg Press.
- Baaij, M. G., Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J., y Volberda, H. W. (2015): "Why do multinational corporations relocate core parts of their corporate headquarters abroad?" *Long Range Planning*, 48(1), pp. 46–58. DOI: 10.1016/J.LRP.2012.07.001
- Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., y Couwenberg, O. (2018): "Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion." *Cities*, 80, pp. 4–11. DOI: 10.1016/J.CITIES.2017.08.021
- Brown, J. (2015): "Home from home? Locational choices of international 'creative class' workers." *European Planning Studies*, 23(12), pp. 2336–2355. DOI:10.1080/09654313.2014.988012
- Campbell, C., Papania, L., Parent, M., y Cyr, D. (2010). An exploratory study into brand alignment in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 712–720. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.02.009
- Castells, M. (2003): *L'era de la informació: economia, societat i cultura*. Barcelona: Editorial UOC.
- de San Eugenio Vela, J. (2011): *Teoria i mètodes per a marques de territori*. Barcelona: Editorial UOC.
- Eshuis, J., Braun, E., y Klijn, E. H. (2013): "Place marketing as governance strategy: An assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups." *Public Administration Review*, 73(3), pp. 507–516. DOI: 10.1111/PUAR.12044
- Eurostat. (2016): *Urban Europe. Statistics on cities, towns and suburbs*. Disponible en: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/ks-01-16-691>
- Fernández-Cavia, J., Kavaratzis, M., y Morgan, N. (2018): "Place branding: A communication perspective." *Communication & Society*, 31(4), pp. 1–7. DOI: 10.15581/003.31.4.1-6
- Fischer, R. (2019): *Personality, values, culture: An evolutionary approach (Culture and Psychology)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Florida, R. (2008): *Who's your city?* New York: Basic Books.



Froese, F. J., Vo, A., y Garrett, T. C. (2010): "Organizational Attractiveness of Foreign-Based Companies: A country of origin perspective." *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), pp. 271–281. DOI: 10.1111/j.1468-2389.2010.00510.x

Hanel, P. H. P., Wolfradt, U., Wolf, L. J., Coelho, G. L. de H., y Maio, G. R. (2020): "Well-being as a function of person-country fit in human values." *Nature Communications* 2020, 11(1), pp. 1–9. DOI: 10.1038/s41467-020-18831-9

Hedrick-Wong, Y., y Choong, D. (2015): MasterCard Global Destination Cities Index. Disponible en: [https://newsroom.mastercard.com/asia-pacific/files/2015/06/MasterCard\\_GDCI-2015.pdf](https://newsroom.mastercard.com/asia-pacific/files/2015/06/MasterCard_GDCI-2015.pdf)

Hedrick-Wong, Y., y Choong, D. (2016): MasterCard Global Destination Cities Index. Disponible en: <https://newsroom.mastercard.com/documents/global-destination-cities-index-2016/>

Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management. Advanced insights & strategic thinking* (5th ed.). Londres: Kogan.

Karavatzis, M., Giovanardi, M., y Lichrou, M. (2019). *Inclusive Place Branding: Critical Perspectives on Theory and Practice*. New York: Routledge.

Kourouthanassis, P. E., Mikalef, P., Pappas, I. O., y Kostagiolas, P. (2017): "Explaining travellers online information satisfaction: A complexity theory approach on information needs, barriers, sources and personal characteristics." *Information & Management*, 54(6), pp. 814–824. DOI: 10.1016/J.IM.2017.03.004

Mak, A. H. N. (2017): "Online destination image: Comparing national tourism organisation's and tourists' perspectives." *Tourism Management*, 60, pp. 280–297. DOI: 10.1016/J.TOURMAN.2016.12.012

Maslova, S., y Chiodelli, F. (2018): "Expatriates and the city: The spatialities of the high-skilled migrants' transnational living in Moscow." *Geoforum*, 97, pp. 209–218. DOI: 10.1016/J.GEOFORUM.2018.09.010

Morgan, N., Pritchard, A., y Pride, R. (2004): *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Oxford: Elsevier.

Munoz Robino, D. (2019): Mastercard's Global Destination Cities Index 2019. Disponible en: <https://www.mastercard.com/news/insights/2019/global-destination-cities-index-2019/>

Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., y Jin, G. (2018): "Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising." *Business Horizons*, 61(4), pp. 643–651. DOI: 10.1016/J.BUSHOR.2018.04.003

Rauhut, D., y Rauhut Kompaniets, O. (2020): "How to measure the impact of place marketing activities: a methodological discussion." <https://doi.org/10.1080/00167223.2020.1767669>, 120(1), pp. 67–78. DOI:10.1080/00167223.2020.1767669

Robson, P. (2021): "Public relations and place branding: Friend, foe or just ignored? A systematic review." *Public Relations Review*, 47(5), 102096. DOI:10.1016/J.PUBREV.2021.102096

Russell, S., y Brannan, M. J. (2016): "'Getting the Right People on the Bus': Recruitment, selection and integration for the branded organization." *European Management Journal*, 34(2), pp. 114–124. DOI: 10.1016/J.EMJ.2016.01.001

Silvanto, S., y Ryan, J. (2018): "An investigation into the core appeals for nation branding to attract and retain talent to enhance a country's competitiveness." *Competitiveness Review*, 28(5), pp. 584–604. DOI: 10.1108/CR-05-2017-0036

Vallaster, C., von Wallpach, S., y Zenker, S. (2018): "The interplay between urban policies and grassroots city brand co-creation and co-destruction during the refugee crisis: Insights from the city brand Munich (Germany)." *Cities*, 80, pp. 53–60. DOI: 10.1016/j.cities.2017.07.013



Vinyals-Mirabent, S., y Mohammadi, L. (2018): "City brand projected personality: a new measure to assess the consistency of projected personality across messages." *Communication & Society*, 31(4), pp. 91–108. DOI: 10.15581/003.31.4.91-108

Wang, S. C., Soesilo, P. K., Zhang, D., y Di Benedetto, A. C. (2012): "The impact of luxury brand-retailer co-branding strategy on consumers' evaluation of luxury brand image: The case of Taiwan." En K. S. Swan y S. Zou (eds.): *Interdisciplinary Approaches to Product Design, Innovation, & Branding in International Marketing* (pp. 67–89). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Zenker, S. (2009): "Who's your target? The creative class as a target group for place branding." *Journal of Place Management and Development*, 2(1), pp. 23–32. DOI: 10.1108/17538330910942771

Zenker, S. (2014): "Measuring place brand equity with the advanced Brand Concept Map (aBCM) method." *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), pp. 158–166. DOI:10.1057/pb.2014.2

Zenker, S., y Beckmann, S. C. (2013): "Measuring brand image effects of flagship projects for place brands: The case of Hamburg." *Journal of Brand Management*, 20(8), pp. 642–655. DOI: 10.1057/bm.2013.6

Zenker, S., Eggers, F., y Farsky, M. (2013): "Putting a price tag on cities: Insights into the competitive environment of places." *Cities*, 30, pp. 133–139. DOI: 10.1016/j.cities.2012.02.002