

# La imagen de marca del territorio

por Eduardo Rebollo Iturralde

La idea central de este artículo es que una correcta gestión de la *imagen de marca de un territorio* (IMT) puede transformarlo en el capital básico para el impulso de estrategias de desarrollo. Esto es, que si se logra la percepción pública positiva de un territorio dado, los emprendimientos sobre cualquier vector de desarrollo que tengan lugar en su seno —sean de carácter económico, social, cultural...— se verán beneficiados.

Aparecen aquí ya tres conceptos —imagen, marca, territorio— que conviene definir, al menos en su forma más básica: por *imagen* entenderemos aquí la representación que en torno a un sujeto se construye en la mente de un individuo o grupo de individuos a partir de distintos estímulos; la *marca* es un símbolo visual mediante el que ese sujeto es representado e intentará ser identificado; y, finalmente, *territorio* será cualquier delimitación geográfica capaz de ser reconocida mediante una denominación específica.

La *imagen de marca territorial*, al igual que la imagen corporativa de una empresa, institución u organización del tipo que sea, será siempre el resultado de la interacción entre su identidad, su cultura y los procesos de comunicación que sea capaz de generar.

Esa imagen, o representación virtual que los públicos construyen en sus mentes, se forma a partir de las distintas percepciones que realizan de la entidad en cuestión. Muchas de esas percepciones son resultado de estrategias voluntarias de las organizaciones, pero otras surgen de mensajes que las entidades generan involuntariamente con su accionar. En otras palabras, muchas de las ideas que los públicos se hacen sobre un sujeto son producto

## El autor

Doctor en Comunicación Social (Universidad Autónoma de Barcelona).  
Director de la Licenciatura en Comunicación Social, Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, Universidad Católica del Uruguay.

de lo que este comunica voluntariamente, pero otras serán fruto de los mensajes que emite con su forma de hacer, pensar y mostrarse, aunque no se lo proponga.

En consecuencia, la IMT será un compendio de ideas que una persona o un público tendrá —o conformará— de cierta zona geográfica, a partir de una serie de mensajes. Para generar una imagen determinada, la estrategia comunicativa necesitará crear los símbolos visuales que permitan la identificación territorial, partiendo siempre de una clara delimitación geográfica.

La IMT será en la mente del público una idea relativamente estable, que actuará como *plus* en cada uno de los nuevos elementos que se generen, sean productos o servicios, tanto como empresas, instituciones, organizaciones... Así, el lugar geográfico será un marco contextual capaz de brindar respaldo a elementos que, si se presentaran aisladamente, se perderían en la entropía de ofertas del mercado actual.

## El escenario uruguayo como oportunidad

Una visión rápida de lo que ocurre en el Uruguay permite apreciar que en numerosas ciudades y pueblos han cerrado industrias, desaparecen negocios que dejan de ser rentables y, mientras el desempleo amenaza, la emigración se erige como la alternativa irremediable. Sin embargo, y a juzgar por lo que se puede ver en muchas partes del mundo, esas tendencias, lejos de ser irreversibles, pueden representar la mejor oportunidad para plantear nuevas opciones.

A fin de favorecer las economías locales y mejorar la calidad de vida, acaso sea necesario impulsar propuestas creativas, innovadoras, capaces de atraer inversiones, dinamizar el comercio, generar empleo y, en definitiva, lograr el bienestar. Porque, a pesar de que aquí estamos pensando en oportunidades para generar riqueza, no debe perderse de vista que las localidades no son únicamente finanzas y negocios, sino personas, culturas y modos de vida.

Si se observan algunas tendencias actuales de lo que ocurre en el Uruguay, se constatan cambios de fondo. Hay asuntos sobre los que quizá no se ha reparado bastante cuando se proponen alternativas de desarrollo. ¿Se ha pensado lo suficiente, por ejemplo, sobre la cultura económica que surge en un país con índices de inflación a la baja? ¿Es igual la mentalidad de un inversionista en un país con estabilidad política, social y económica relativas? ¿Seguirá siendo un objetivo para las familias uruguayas la inversión en vivienda? ¿Acaso los itinerarios cambiantes no están arrebatando el lugar al sueño de la *casita en la playa*? Se viaja más, se invierte en otras cosas, han-

cambiado los plazos... y para comprender estas nuevas realidades, los esquemas tradicionales han perdido validez definitivamente.

Si la idea que planteamos aquí es que la gestión de la imagen del territorio es un capital clave para el desarrollo de una localidad, nuestra pretensión última es provocar la reflexión para que, a partir de ella, una localidad pueda generar empleo, crear nuevas industrias, aumentar las oportunidades laborales, captar inversionistas, atraer visitantes o nuevos residentes, valorizar bienes locales, mejorar la calidad de vida de la localidad y evitar la emigración.

El trabajo para la creación, potenciación o transformación de una IMT debe comenzar por un acercamiento al imaginario de los habitantes del lugar y al de los potenciales consumidores. Ello actuará como insumo en el proceso de generación de una percepción positiva, adhesión a la oferta que se vaya a realizar y que llevará a una acción de *consumo del territorio* derivada de la acción comunicativa instaurada.

Cada localidad tiene sus características que la diferencian de otras: historia, cultura, política, economía... En consecuencia, cada territorio debe definir sus planes particulares. Y en la medida en que no hay dos situaciones idénticas, no es posible la transferencia de modelos de una experiencia a otra. Para instrumentar un plan de promoción deberá partirse de conceptos de alteridad, de particularidades, de valores en relación. Esto es, todo plan se confeccionará a partir de la identidad de cada localidad seleccionando sus valores originales.

## **El territorio como sujeto en un proceso de desarrollo**

La mercadotecnia de localidades, el *marketing* territorial, es un conjunto de actividades relevantes en un tiempo en que es preciso innovar en materia de dinámicas sociales y económicas. El territorio será el contexto que actuará como diferencial para la proposición de distintos vectores de desarrollo. Y, como no se trata de «llenar» espacios con visitantes/consumidores de cualquier tipo, es preciso definir *qué* tipo de público se desea atraer y *para qué* se lo quiere convocar.

Cada territorio definirá un perfil a potenciar y, a partir de ello, podrá realizar la promoción de una imagen, de un tipo de atractivos, de una determinada infraestructura, y ofrecerá la serie de valores específicos que operarán como *gatekeepers*, como seleccionadores de los potenciales visitantes.

Uno de los componentes a considerar en el diseño de la estrategia para captar *clientes* para un territorio es el de los *atractivos* a ofrecer. Frente a esto

es recurrente la idea de que en determinado lugar no existen asuntos de interés, que no hay nada relevante para mostrar u ofrecer. Sin embargo, en mayor o menor escala, cada sitio tiene algo que puede ser explotado, recursos que podrá transformar en productos. Hay a veces «valores en bruto», elementos que, si se trabajan adecuadamente, pueden transformarse en atractivos del lugar. Esto afecta al territorio como espacio para convocar visitantes tanto como a un lugar que necesite atraer socios para un proyecto.

Se dice generalmente que en Uruguay no hay grandes cosas para ofrecer, salvo algunas playas. Además de que sus pueblos y ciudades se parecen mucho unos a otros, no hay montañas, cataratas ni ruinas importantes... Pero ello solamente debe inducir a buscar particularidades o incluso a la valoración de elementos en los que quizá nunca se reparó lo suficiente. Más allá de valores que son ventajas diferenciales del país, lugares e infraestructuras se pueden transformar para adecuarse a una convocatoria de visitantes/consumidores/socios.

Tras estudiar oportunidades y factibilidad se puede, por ejemplo, crear sitios para convenciones, para la práctica de deportes, para actividades acuáticas, de campo, para propuestas gastronómicas, etcétera. Solo después se ponderará si las ofertas a realizar deberán convocar visitantes por un día, tres, diez o a radicarse, si la infraestructura disponible es suficiente, si están claras las condiciones en que funcionará cada oferta. Lo importante es que exista una conciencia clara de lo que se quiere hacer y que la propia gente del territorio adhiera y apoye la idea.

Sin la percepción positiva de los habitantes locales, sin su convicción de que *es posible*, quizá el desarrollo de la IMT no pueda tener lugar, y para que ello no ocurra habrá que instrumentar una oportuna campaña de difusión. Por eso consideramos que el factor *comunicación*, como elemento socializador del proceso, desempeña un papel central. Dos ejemplos son ilustrativos de lo dicho.

1) Antes de que un organismo se ocupara del relanzamiento de la imagen de Nueva York —que se desarrolló a través de una campaña multimediática—, la ciudad tenía problemas para atraer turismo. Los propios neoyorquinos asociaban su ciudad con la inseguridad, la contaminación, las huelgas de los basureros y con unos rascacielos que sólo servían para ensombrecer las calles. Hoy su eslogan «I love NY» es conocido en todo el mundo; dieciséis millones de turistas van a ver allí, más que huelgas y contaminación, infinidad de elementos únicos y encuentran en los rascacielos un atractivo que no es fácil de ver en otra parte.

2) No hace tantos años que los belgas tenían una percepción muy pobre de sí mismos y de su territorio. Pensaban que su país no tenía atractivos y que en todo caso su fortaleza era que servía de puente para alcanzar desti-

nos más interesantes. Hace poco que retiraron del aeropuerto un cartel que entre otras cosas decía: «Bienvenidos al país de los belgas. Clima moderado. Por término medio llueve 220 días al año». Consecuente con esa percepción de singular baja autoestima, la plaza central de Bruselas —quizá una de las más bonitas de Europa— era una gran playa de estacionamiento. Hoy no solo está prohibida la circulación, sino que cientos de miles de turistas la visitan cada año. El *cambio de mentalidad* fue fruto de una estrategia cuidadosamente diseñada e instrumentada sobre todo a través de los medios masivos de comunicación.

## Premisas para la elaboración de una IMT

Un factor básico es que el proceso de construcción de la imagen de un lugar debe ser un proyecto sinérgico al que tienen que adherir los actores locales —individuos, organismos públicos y privados, instituciones y agrupaciones civiles y empresas privadas— que, junto a un equipo técnico, convendrán en torno a los objetivos. Así, una de las premisas será que *la construcción de la IMT debe ser producto de una sinergia de ideas, acciones y experiencias de diferentes actores involucrados.*

En segundo lugar, para la elaboración homogénea de signos comunicativos es imprescindible la unificación de criterios. Pero tal convención no debe suponer la pérdida de autonomía en la gestión de las múltiples facetas de cada una de las partes. Así, *para elaborar el brief con el que se confeccionarán los mensajes, es fundamental que cada parte aporte su visión y perfil y que en conjunto se seleccionen asuntos vigilando que no resulten contradictorios.*

La construcción de una imagen positiva es un proceso lento. La imagen, en tanto es una idea que se conforma en la mente de los públicos, que se incorpora a la cultura de cada uno, nunca tendrá efectos inmediatos, sino que, como todo proceso cultural, será fruto de una acumulación lo largo del tiempo. Para una imagen negativa, sin embargo, los tiempos pueden ser muy breves; basta un accidente o una acción desafortunada para que todo se desbarate. De ahí otra de las premisas a tener en cuenta al comenzar a trabajar: *la IMT deseada será el resultado de un trabajo sostenido cuyos efectos se verán a mediano o largo plazo y que necesita de un cuidado y vigilancia permanentes.*

Hay un estrecha relación entre el convencimiento, el entusiasmo, el grado de involucramiento de actores y la eficacia en la obtención de resultados. Siempre habrá detractores de la idea, pues siempre habrá puntos donde existirán intereses encontrados. Se trata en todo caso de minimizar esas situaciones. Por ello debe insistirse en la necesidad de establecer estrategias comu-

nicacionales, no solo hacia públicos externos al territorio sino también hacia el interior, tratando de generar adhesión y apoyos. Porque —y esta es otra de las premisas— *si el proyecto no logra la adhesión de una buena parte del público interno, difícilmente podrá lograr la de extraños.*

## **Un giro de enfoques: de los valores del producto al valor del sujeto productor**

En nuestra actual sociedad de opulencia informativa se hace difícil destacar una entre una infinidad de ofertas. ¿Cómo subrayar y diferenciar productos cuando son todos tan parecidos? Quizá sea aquí donde con más claridad puede apreciarse la importancia que ha adquirido el territorio como aportador de valor a los productos generados dentro de su delimitación.

Las tendencias del llamado *maximarketing* o *marketing* global separan cada vez menos las propiedades de un producto de las de su imagen y connotaciones. Se habla cada vez menos de los productos en forma aislada de lo que implica su proceso o forma de producción. Hoy, más que los ingredientes de un producto, que no varían tanto de una marca a otra, importa la entidad productora, aquella que cumple con las normas de higiene, que usa elementos naturales, que se preocupa por no dañar el medio ambiente, que busca no afectar la capa de ozono, que utiliza materiales reciclables para sus envases, que dona parte de su ganancia para una causa justa, etcétera. En definitiva, el producto incrementa su buena consideración por factores externos pero que inciden en la subjetividad de los consumidores. El territorio es también un valor externo añadido al producto. Son alfajores de la sierra tal, agua de la montaña cual, donde no hay contaminación, quesos de determinada colonia, vinos de cierta región... La exigencia creciente de los públicos que buscan calidad tiende cada vez más a dejar en el camino los productos de origen desconocido o acaso sin valor agregado. Y estos son únicamente ejemplos del rubro gastronómico. En cada propuesta puede surgir el valor que añadirá *región* al vector que sea.

Lo anterior evidencia nuestra asistencia a un corrimiento de los acentos, que hasta ahora se ponían fundamentalmente en las características objetivas de los productos y que hoy se están desplazando hacia factores que permiten consideraciones de tipo más subjetivo. Esto puede ser un factor de enorme peso para evitar la confusión entre ofertas. En la actualidad, los sujetos que producen parecen importar más que los propios productos. Un ejemplo claro de esto desde la perspectiva de lo territorial lo constituye la *denominación de origen*, que otorga un *plus* a cada uno de los productos de un lugar. El territo-

rio, la región, la localidad cobran aquí un protagonismo sin par, añadiendo un intangible pero decisivo valor a productos y servicios.

## La gestión de la imagen de marca territorial

Con la premisa de que una adecuada gestión de la imagen de un territorio favorece los distintos vectores de desarrollo —turismo, industria, gastronomía, educación...—, la intención de esta nota es analizar los distintos elementos que intervienen en la gestión y que deben ser considerados para elaborar una correcta estrategia.

Para el diseño y ejecución de un proyecto de promoción territorial es imprescindible la cohesión de actores locales y actores profesionales capaces de evaluar con neutralidad la eficiencia y la eficacia de las acciones a desarrollar. La actuación de estos actores profesionales —que no necesariamente tienen que ser del lugar, aunque pueden serlo— es impensable sin los aportes y el apoyo de los actores locales.

La participación de un equipo técnico interdisciplinario contribuirá a determinar con precisión las fortalezas y debilidades de la zona y a identificar las oportunidades para un desarrollo asociado al territorio.

En este proceso, las capacidades locales deben crecer gracias a la capacitación de los actores involucrados, la reorganización y la mejora tecnológica asociadas al proyecto.

En el comienzo de la creación de una IMT debe plantearse un diagnóstico de situación que permita determinar en qué fase se encuentra el lugar. Esto es, si debe partirse de cero, si es necesario plantear una estrategia de mantenimiento sobre la base de lo existente o si sólo se trata de optimizar algo que no necesariamente está funcionando mal.

Así, es preciso detectar los productos y servicios que se van a ofrecer en el territorio delimitado. Puede que estos productos y servicios existan, puede que sea necesario crearlos, puede que sean evidentes o quizá haya que descubrirlos. En muchos casos se cuenta con recursos que habrá que transformar en productos: enclaves geográficos que requieren infraestructura de servicios, productores que deberán asociarse, lugares agrestes que será necesario *domesticar*, política de precios que habrá que definir.

Determinado lo anterior, es preciso analizar qué percepción —interna y externa— se tiene de ellos. La percepción última que se logre tras la ejecución del proyecto dependerá de las relaciones entre los productos y servicios y las formas de promoción utilizadas. En definitiva, la idea que los públicos se hagan de lo ofrecido dependerá de las relaciones entre las realidades y la estrategia comunicativa. Si se exagera en las características de

algo que luego no coincide con lo real, el resultado será seguramente un sonado fracaso.

Los elementos a tener en cuenta al realizar el plan dependerán en todo caso del nivel de complejidad o el alcance que se le pretenda dar. Puede tratarse de emprendimientos modestos o ambiciosos, desde la convocatoria a una feria de artesanías o la creación de una fiesta periódica para transformarla en tradición, hasta la propia promoción de un país.

Además de los productos y servicios, habrá que considerar aspectos climáticos, la composición social del territorio, la realidad socioeconómica, el sistema político, la legislación que pudiera afectar al emprendimiento, la cultura, la historia del territorio....

## **Marketing territorial**

Determinados los objetivos del proyecto, comenzará a diseñarse la estrategia comunicacional, que en este caso tendrá un fuerte componente de *marketing* territorial. El *marketing* territorial proporciona las técnicas que permiten investigar y comprender el mercado de potenciales agentes a asociar al proyecto o el de los posibles visitantes al lugar que se haya determinado, entender su comportamiento y, fundamentalmente, programar acciones para conquistarlos.

Una de las especificidades del *marketing* territorial es que su objeto es un compendio de bienes y servicios dependientes de un contexto geográfico. Aparte de los productos que se generarán para ser consumidos fuera del territorio, habrá otros que solo existirán en un contexto geográfico que es singular e intransferible. De este modo, habrá servicios con características únicas que solo podrán ofrecerse *in situ*, así como exclusivos serán los productos geográficos «vendidos» en la promoción.

Tanto los aspectos tangibles como los intangibles serán percibidos por los consumidores como una experiencia que por un precio determinado satisfará sus gustos o necesidades. La satisfacción de los consumidores supondrá siempre rentabilidad para el territorio. Esto implica que deberán diseñarse estrategias sustentables que no se agoten en sí mismas y cuyo consumo pueda reiterarse.

El resultado de un adecuado *marketing* territorial atraerá inversionistas al lugar, creará fuentes de trabajo, hará del territorio un lugar agradable para vivir, generará poder de convocatoria, imprimirá legitimidad, proporcionará mayor poder en la toma de decisiones de políticas públicas, permitirá el desarrollo social, contribuirá a consolidar la zona como espacio cultural, ayudará a defender y potenciar su identidad...



# Estrategia de comunicación

Como la creación o fortalecimiento de una IMT es un sistema de asociaciones difundido a partir de una estrategia comunicativa, su gestión supondrá la interacción de dos sistemas complejos: el comunicacional y el de los productos o servicios a ofrecer en el contexto geográfico.

Una de las acciones prioritarias es la del diseño de la *marca* del territorio, esto es, la creación de la identidad visual que hará reconocible la zona. Se creará un logotipo atendiendo a la coherencia entre el planteo gráfico y las características del territorio. Un eslogan puede ser de utilidad para fijar la idea que se pretende dar y ayudará además a la recordación de las características principales del entorno. Un logotipo y un eslogan conformarán entonces la marca básica del territorio.

La estrategia planteada distará de ser una mera distribución de mensajes. Comunicación es un proceso complejo de construcción de sentido y, si se quiere que sea eficaz, es preciso entender su desarrollo.

Para analizar el proceso comunicativo lo esquematizaremos desagregándolo en cuatro fases básicas que resultan absolutamente interdependientes: la fase heurística, la de producción, la de circulación y la de consumo.

En la primera se deben determinar los objetivos específicos de la comunicación, diferenciando claramente entre los objetivos planteados en términos de productos a crear y los objetivos de los impactos que se pretende producir. Esto es, plantear, por un lado, qué propósitos se buscan y, por otro, a través de qué medios y soportes se intentará conseguirlo. Junto a ello será necesario definir el público al que se desea llegar. Esta fase es la más *libre*, la que busca la creatividad sin condicionamientos, la que genera los *brainstormings* para proponer qué debería hacerse. La administración de recursos ya se encargará de hacer «aterrizar» muchas de las propuestas de creatividad libre poniendo límites y seleccionando aquello que realmente puede ser encarado en la práctica.

En la fase de producción se hará un evaluación de costos y se tomarán decisiones elementales para implementar la campaña. En esta etapa predomina el sentido de la eficiencia, es decir, el del desarrollo de la capacidad para obtener los mayores resultados con los menores gastos. Aquí se desecharán muchas de las ideas de la fase heurística. En esta etapa se decide qué medios se utilizarán para llevar adelante la campaña, se resuelve el contenido de los mensajes y se los confecciona según la especificidad de cada medio de comunicación. Aquí es necesaria la selección; luego de analizar lo que se desea comunicar, es preciso proceder a incluir, excluir y jerarquizar los asuntos que serán puestos en circulación.

En la tercera fase, la de la circulación de los mensajes, se establecen los procedimientos de distribución de estos y se pactan las formas en que serán puestos en contacto con los distintos públicos. Corresponde a esta fase realizar el seguimiento de los mensajes para determinar si están saliendo como se planificó y corroborar si efectivamente están circulando según lo contratado.

La última fase es la que presenta mayores dificultades de control por parte de los responsables de la campaña. Implica indagar en la *recepción*, asunto extremadamente complejo y difícil de implementar. Acaso lo que importa aquí es tratar de obtener el retorno —*feed back*— más fiel sobre la forma en que los mensajes son interpretados por el público. Con esos datos podrán entonces realizarse eventuales cambios y correcciones.

## Apunte final

La imagen de marca territorial está llamada a participar cada vez con más fuerza en el desarrollo social y económico de las localidades. Será un distintivo para ubicar en la mente de los públicos un lugar donde se ofrecen productos y servicios.

Su gestión será de utilidad para el desarrollo local; sin embargo, deberá tenerse presente siempre que toda intervención, todo proyecto pensado para ser aplicado sobre un lugar afectará —se quiera o no— el equilibrio del ecosistema del territorio. Es preciso recordar que se estarán introduciendo acciones nuevas, actores nuevos, dinámicas que no existían... En todos y cada uno de los casos será fundamental siempre ponderar adecuadamente los impactos de cada propuesta.

## Bibliografía

- KOTLER, Philip, Donald HAIDER, Irving REIN: *Mercadotecnia de localidades*, Diana, México, 1994.
- KOTLER, Philip, Eduardo ROBERTO: *Mercadotecnia social*, Diana, México, 1992.
- SENLE, Andrés, Orlando BRAVO: *La calidad en el sector turístico*, Gestión 2000, Barcelona, 1996.
- VALLS, Josep-Francesc: *La imagen de marca de los países*, McGraw-Hill, Madrid, 1992.

## Resumen

*Tal como ocurre con la imagen corporativa de una empresa, institución u organización, la imagen de marca del territorio (IMT) es el resultado de la interacción entre su identidad, su cultura y los procesos de comunicación que sea capaz de generar. La idea central de este artículo es que una correcta gestión de la IMT puede ser el principal impulso de estrategias de desarrollo, para las cuales el territorio no es ya solo escenario sino también actor. Luego de aludir a las oportunidades que pueden presentarse para el Uruguay en este sentido, el autor desarrolla las premisas y el proceso de elaboración y gestión de la IMT.*