

Comunicación y desarrollo local: el rol de los gobiernos y actores locales en la gestión de la imagen de un territorio

por Eduardo Rebollo

Presentación

Este artículo plantea una reflexión en torno a la gestión de la imagen de marca de un territorio y su utilidad en un proceso de desarrollo local. Se trata de analizar los mecanismos mediante los que un lugar logra percepción positiva, buena reputación y un posicionamiento deseado en el imaginario de públicos reales y potenciales. El objetivo de estas acciones es convocar actores —intra y extraterritoriales— y posicionar el territorio como un lugar de oportunidades para la captación de inversores, visitantes y nuevos residentes.

La inquietud que subyace a estos propósitos es que, una vez superados o al menos encaminados algunos de los temas fundamentales internos de una localidad —como la articulación de actores para abordar conjuntamente las problemáticas locales, la generación de un ámbito de debate para el tratamiento colectivo de los asuntos que afectan al lugar, el alcance de consensos sobre el futuro deseado para la localidad, etcétera—, el territorio se encuentre encerrado en sí mismo, con escasos vínculos con el entorno o sin las interacciones necesarias para la negociación y la generación de riqueza local.

Esto supone explorar los procesos de gestión para crear, mantener, consolidar o modificar la imagen territorial e implica estudiar los mecanismos que permiten incidir sobre los elementos que la conforman, así como analizar sus funciones y alcances. Estos asuntos centran los propósitos del artículo, que desde la perspectiva de la comunicación social busca contribuir conceptualmente al debate multidisciplinario sobre el desarrollo local.

El autor. Doctor en Ciencias de la Comunicación (Universidad de Barcelona). Consultor en comunicación. Profesor e investigador en la Universidad Católica del Uruguay.

Distintos enfoques sobre el desarrollo

La historia del desarrollo evidencia constantes cambios de enfoque en los que, según momentos y circunstancias, se han colocado los acentos sobre diferentes protagonistas y roles. Frente al modelo de desarrollo característico de la segunda posguerra, en el que se buscaba atraer empresas e inversionistas externos y se ideaban sistemas y alianzas de cooperación internacional para favorecer el progreso y el crecimiento, a partir de los años setenta se abrió paso a nuevas políticas de desarrollo que revaloraron el potencial endógeno y resaltaron el papel del territorio como algo más que un soporte de actividades económicas inconexas.

La idea de desarrollo como un camino único perdió sentido y «en esta nueva mirada hacia la problemática del desarrollo, las tendencias a la descentralización y a la valoración de la iniciativa local han cobrado una fuerza especial». ¹ Así, en un ámbito de crisis, a finales de los años setenta comenzó a hablarse de *desarrollo local* basado en el concepto de la *iniciativa local*. Volvió a cobrar valor la pequeña dimensión y hasta «cierta ideología de lo pequeño, y lo local sustituyó las viejas creencias en las macrodinámicas, en los grandes proyectos, en los gigantescos polos industriales». ²

Lo local tomó fuerza en relación a espacios con identidades culturales definidas y hasta se volvió difícil, si no imposible, pensar en claves de desarrollo económico al margen de la categoría de lo cultural. Las iniciativas individuales y colectivas cobraron valor en la creación de pequeñas empresas que impulsaron proyectos innovadores y dinamizaron los tejidos socioeconómicos locales. Así, se volvió inevitable referirse a sociedades locales, concepto que, según Arocena (2001), sólo puede aplicarse si existen condiciones mínimas imprescindibles que se expresan en dos niveles: el de lo socioeconómico y el de lo cultural.

En los años ochenta los procesos de descentralización y desarrollo local comenzaron a instalarse en la escena para aportar nuevas miradas y formas originales de entender aquellos procesos. El desarrollo endógeno como estrategia se transformó en un proyecto activo de desarrollo local en la medida en que los gobiernos locales fueron incorporando funciones de diseño y ejecución de políticas de largo aliento para resolver sus problemas y *protegerse* de los cambios ocurridos a escala planetaria.

La propuesta del modo de desarrollo local no surgió entonces como producto de un cambio de estrategia de los estados, sino como consecuencia de

¹ José Arocena: *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Montevideo: Taurus, 2001, p. 18.

² *Ibidem*, p. 20.

las medidas de algunos gobiernos locales y regionales que optaron por intervenir en su definición ante los cambios operados en el contexto. La identidad del territorio cobró protagonismo como diferencial básico y se despertó la conciencia de que sus propias singularidades pueden ser elementos de gran potencialidad para emprender medidas con las que alcanzar las mejoras pretendidas.

Los factores básicos de esta forma de entender el desarrollo no son solo materiales ni se refieren a aspectos puramente económicos,³ sino que parte de su centralidad está ocupada, por ejemplo, en asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos, en los asuntos medioambientales, sociales, culturales, asuntos en los que la innovación y el aporte de las nuevas tecnologías resultan fundamentales. La idea es que cada territorio cuenta con atributos que, puestos en valor, resultan esenciales en la articulación de un proceso de crecimiento, de transformación económica local y de mejora de las condiciones de vida de sus habitantes (Hernando, 2007).

Los distintos aspectos de los procesos de negociación intra y extraterritoriales a que nos referimos más arriba existen en forma material e inmaterial, por lo que se componen de asuntos tangibles e intangibles. En un lugar se pueden hacer exenciones tributarias, por ejemplo, pero el territorio también conforma imágenes, constructos mentales entre quienes se vinculan con él.

Las imágenes son resultado de las influencias recíprocas ocurridas entre el medio ambiente y el observador. Así el medio ambiente proporciona relaciones y distinciones en tanto el observador incluye, excluye y jerarquiza lo que observa desde sus conocimientos e intereses. De ese modo, cada cual crea sus propios significados, lo que hace que la imagen de una «realidad» territorial cambie siempre de un sujeto a otro.

Los actores del proceso de desarrollo

Un plan de desarrollo se logra con la participación articulada de actores individuales y colectivos de los distintos sectores de la comunidad local. Además de los emprendedores particulares *vocacionales* que trabajan por la

³ «La propuesta de desarrollo local implica necesariamente considerar múltiples dimensiones interactuando en un territorio dado: económicas, sociales políticas, institucionales y cultural-identitarias. Son dimensiones que se condicionan mutuamente. Si bien sin desarrollo económico local no puede haber desarrollo, no estamos subrayado lo económico como única variable interviniente». Javier Marsiglia y Graciela Pintos: «La construcción del desarrollo local como desafío metodológico», en Javier Marsiglia (comp.): *Desarrollo local en la globalización*, Montevideo: CLAEH, 1999.

mejora del espacio en que habitan, es preciso contar con líderes locales con capacidad para convocar y movilizar actores de todos los sectores de la sociedad —no solo local—, con una visión del desarrollo que sea capaz de incorporar aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales. Estos actores tendrán, a la vez, capacidad de liderazgo para intermediar y negociar con autoridades políticas, sociales y económicas extraterritoriales.

El objetivo de esas acciones será crear un ámbito de diálogo abierto y franco en un sistema actoral colectivo público y privado de la comunidad. Un ámbito que deberá constituir un escenario de encuentro para el debate y la búsqueda de adhesiones y funcionar como un espacio accesible y permanente donde puedan consensuarse las líneas principales en torno a qué futuro se quiere para la localidad.

En este proceso es vital que los *hacedores* locales se apropien y se involucren con las ideas del proyecto, al tal punto que cada uno de ellos sea capaz de transformarse en impulsor y guía con conocimiento de lo que pasa y de lo que se pretende. Pero para hacer operativo este propósito «endógeno» se necesita generalmente la participación de facilitadores externos capaces de allanar caminos y contribuir a trazar mapas de los que la comunidad local se apropia, corrige y adapta a sus propias rutas.

El desarrollo local es un proceso dinámico que se encuentra expuesto permanentemente a modificaciones. Esto hace imprescindible la participación de una comunidad capaz de *aggiornar* las condiciones existentes a las exigencias del entorno cambiante. Esto, de fácil enunciación pero difícil y compleja puesta en práctica, exige un comienzo planificado y claro.

El punto de partida del plan es la realización de un diagnóstico de la realidad socioterritorial, de las infraestructuras disponibles, de los productos y servicios y del estado general del lugar. Será imprescindible conocer en detalle el mercado de trabajo local y regional, las necesidades de capacitación para el desarrollo de empresas y empresarios, así como distinguir las potencialidades productivas actuales e históricas del territorio. A partir de ello será posible diseñar las líneas de acción y definir objetivos y políticas.

Se tendrá presente que en un fenómeno que es potenciado por la globalización y por el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos y económicos, las fortalezas y atributos de una localidad pueden dejar de serlo en poco tiempo, lo que obligará a modificar rumbos. El territorio es cada vez más un escenario inestable y ello lleva a ser cautos con las pautas con que se elabore el diagnóstico de referencia y con las medidas que se propongan.

Desarrollo local e imagen territorial

Lo experimentado en diversos lugares permite considerar las relaciones entre *imagen territorial* y *desarrollo local* y sacar partido de asuntos que hasta hace poco no habían sido tenidos en cuenta suficientemente. Un marco teórico multidisciplinario amplio va a permitir analizar y comprender cuestiones que están presentes en cualquier localidad, país o región y que muestran los vínculos entre la imagen territorial y los resultados de un proyecto de desarrollo local.

Según B. Kosacoff (2004):

[Existe] una dimensión poco explorada en el medio académico local dedicado a la gestión metropolitana: el marketing de ciudades y su articulación con la gestión estratégica urbana. Los estudios basados en la imagen de la ciudad no ocuparon el espacio que merecían si se los compara con el lugar al que accedían otros factores de la competitividad territorial. [...] las experiencias acumuladas en las últimas décadas reclaman la generación de marcos conceptuales con fuerte vocación transdisciplinaria que evidencien la complejidad estructural y vivencial de las ciudades [...]. En el contexto de una economía cada vez más globalizada, las ciudades y las regiones se están convirtiendo de forma creciente en agentes decisivos del desarrollo económico.⁴

Nos encontramos ante un nuevo escenario socioeconómico donde el territorio se revela como mucho más que un espacio geográfico. Tiene un papel fundamental en una estrategia para el desarrollo local sostenible. Así, es preciso diseñar políticas innovadoras donde las potencialidades del lugar se transformen en productos útiles a un plan estratégico.

Los territorios, igual que las empresas y organizaciones, compiten cada vez más por convocar públicos que emprendan algún tipo de negociación con el lugar. G. Fernández y G. Leva (2004) señalan al respecto que «existe un mercado global de capitales al que las ciudades tienen que acceder y la forma de hacerlo es potenciando sus ventajas competitivas».⁵

Aunque hay algunas tendencias promisorias, lo cierto es que la conciencia de los gobiernos locales no está aún lo suficientemente desarrollada como para encarar políticas al respecto. Se trata de diseñar mecanismos

⁴ Bernardo Kosacoff: *Lecturas de economía, gestión y ciudad*, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, 2004, p. 10.

⁵ Gabriel Fernández y Germán Leva: *Lecturas de economía, gestión y ciudad*, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, 2004, p. 15.

que permitan trabajar sobre el posicionamiento territorial y la explotación de las diferencias para la captación de inversiones y evitar que se pierdan recursos.

Las localidades y su entorno

Los estados latinoamericanos de fuerte impronta centralista tuvieron hasta hace poco modelos con una visión y un enfoque para la gestión de su territorio acorde con sus modos de entenderse como organizaciones. Pero si miramos esa realidad hoy, vemos que eso está en proceso de cambio. Muchas localidades (aunque en términos cuantitativos las cifras son todavía irrelevantes) repiensan sus políticas e intervienen más directamente en la administración y el diseño de planes para la generación de riqueza. Aparecen nuevas maneras de gobernabilidad y agendas con nuevos contenidos.

Algunos gobiernos locales *descubren* la importancia y el valor de los territorios para encontrar y explotar su competitividad. Buscan crear o realizar una imagen territorial reputada para proyectarse a nivel regional, nacional e internacional. Esto hace que en los proyectos de gestión de esos lugares se conciba a las localidades casi de la misma manera que los empresarios entienden a sus empresas.

El territorio debe atraer capitales y conseguir públicos para sus productos y servicios. Una ciudad se puede promocionar y posicionar, se puede *vender*. Pero hoy asistimos a una suerte de saturación de ofertas de lugares para visitar, habitar, invertir e infinidad de productos y servicios, en medio de una *explosión* de canales en los que se apela a los públicos con promesas que hacen imposible que la gente pueda comprender las diferencias entre todo lo que está disponible. Como consecuencia de ello, es que quizá se empieza a hablar cada vez con mayor familiaridad de *marketing territorial* y se diseñan estrategias capaces de aprovechar estas tendencias.

Como cada vez es más difícil distinguir los atributos y ventajas objetivas de lo que se promete, la imagen de los sujetos productores, lugares y condiciones de producción se ha transformado en una enorme oportunidad de diferenciación para las localidades, que resulta clave en el momento en que *los consumidores* tienen que elegir. El territorio ha pasado a ser un sujeto y un pilar que respalda a productos y servicios y esto está haciendo que los acentos que antes se colocaban sobre productos y servicios se desplacen hacia los contextos y maneras de producir.

Los desafíos de un plan de desarrollo

Pero los temas del desarrollo no se resuelven únicamente con reformas macroeconómicas ni con tratar solo asuntos de microeconomía. Más bien el desafío pasa por saber establecer articulaciones entre la diversidad amplia de variables que están presentes en un territorio.

F. Albuquerque (1997) señala que el campo para el desarrollo local se abona con dos asuntos fundamentales: a) la estimulación para la creación de espacios de concertación estratégica de actores públicos y privados y b) la promoción de la construcción de entornos innovadores en cada territorio para encarar los retos del cambio en forma eficiente.⁶

Así, junto con la puesta en valor de los recursos naturales, físicos y de las personas, se van a necesitar cambios en las estructuras conceptuales de los sistemas productivos de los estados benefactores tradicionales que, cuando no tenían medios suficientes para ejercer su *paternidad*, salían afuera a buscar apoyos. Aparecen así progresivamente asuntos y puntos de vista que hasta ahora tampoco habían sido considerados debidamente a la hora de innovar en la gestión de ventajas competitivas.

De este modo, el comienzo de un proceso de desarrollo local no radica en la búsqueda de capitales, fuentes de financiación o las coyunturas de los mercados nacionales o internacionales, sino en la capacidad para encontrar, canalizar, dar fuerzas y articular asociaciones entre las iniciativas públicas y privadas —políticas, económicas, sociales o culturales— y en los procesos intangibles presentes en las sociedades locales. No son más que procesos inteligentes de negociación. El desarrollo local exige constantes negociaciones entre una vasta diversidad de actores, y la buena imagen y reputación contribuye a lograr conquistas en esas interacciones.

Imagen del territorio

La imagen⁷ es una representación virtual que un sujeto construye en su mente a partir de estímulos y señales que genera y emite otro. Así, decimos

⁶ Francisco Albuquerque: *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico. Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural*, Santiago de Chile, CEPAL, Cuadernos del Ilpes n.º 43, 1997.

⁷ La imagen de una localidad es un conjunto de ideas y convicciones que un individuo se crea sobre *cómo* es un lugar, a partir de experiencias propias o de otras transmitidas por terceros. La importancia de esto es que es a partir de esas convicciones que se toman decisiones y se actúa.

que es una *construcción mental*, una idea que como tal es intangible. Los estímulos que la conforman surgen de acciones voluntarias e involuntarias, y cualquier territorio está siempre *generando y enviando mensajes a quienes de algún modo se vinculan con él*.

La imagen de un territorio surge de experiencias propias, *in situ*, y a través de lecturas, informaciones o de lo que otros cuentan. Atributos, singularidades geográficas, construcciones, calles, iluminación, servicios, formas de relación humana, tipo de productos..., pero también la forma en que sus habitantes se perciben, cómo se valoran, de qué manera tratan a los visitantes, la calidad de los servicios que prestan y, en la medida en que se estrechan vínculos, lo que *dice* su cultura, que se refleja en sus pensamientos, sentimientos y formas de comportamiento. Así, de un territorio surgen mensajes de elementos que pueden verse o simplemente sentirse.

Producto de su *identidad visual* y signos derivados de su *identidad cultural*, la imagen de un territorio refleja inevitablemente su singularidad identitaria. Son datos materiales y simbólicos que, a veces deliberadamente y a veces de forma involuntaria, dan las pistas para que en procesos individuales internos cada cual construya su imagen del territorio.

Si bien esa imagen se genera a partir de lo que *comunica* el lugar, pertenece a quien la construye en su mente. Pero, si atendemos a la desagregación a partir de la que se crea (lo visual, lo cultural y lo comunicacional), podemos entender que es posible influir sobre ella hasta modificarla. Se buscará incidir deliberadamente sobre esos aspectos diseñando una intervención que permita inducir ideas y percepciones predeterminadas. Para ello es preciso considerar que esas variables son factores de carácter recursivo, parte de una trama constitutiva de un sistema donde, si se modifica una, se afectará directa o indirectamente a las demás, con lo que mediante la alteración se estará generando una nueva trama que transformará la percepción general del territorio.⁸

Públicos del territorio

Grosso modo se puede hablar de públicos internos y externos del territorio y eso determina una diferenciación de imágenes: cómo se ven a sí

⁸ Estos conceptos que muy sintéticamente aparecen aquí nos sitúan ante dos líneas metodológicas que están presentes en todo este trabajo: la perspectiva sistémica propuesta por Von Bertalanffy y la teoría de la complejidad desarrollada por E. Morin. Para ampliar perspectivas puede consultarse Ludwig von Bertalanffy: *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2007; Edgar Morin: *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa, 2001.

mismos los habitantes de una localidad, cómo pretender ser vistos y cómo son percibidos por terceros. Todas son imágenes de lo mismo, pero generalmente no coinciden.

Refiriéndose a empresas, instituciones y organizaciones, pero con conceptos transferibles a lo que aquí tratamos, Paul Capriotti (1999)⁹ llama *autoimagen* a la forma en que se perciben los públicos internos, *imagen intencional* a cómo pretenden ser vistos, e *imagen percibida* a cómo los perciben actores externos (los públicos o audiencias).

Para hacer coincidir la imagen intencional con la imagen percibida, es decir, para *construir una imagen pretendida*, es preciso diseñar una estrategia de comunicación que ampare un plan de marketing territorial. La idea será llegar a los públicos predefinidos (*target*) y conseguir que el lugar sea percibido como un espacio oportuno —esto es, que se vea como un sitio donde esos públicos puedan satisfacer sus expectativas como habitantes, visitantes, inversores, emprendedores o simplemente como *consumidores* del lugar en el trabajo o en el ocio—. En tal diseño convendrá tener en cuenta ideas para *fidelizar* a los públicos captados, o sea, mantener a quienes tengan vínculos con el territorio e intentar que sus relaciones sean perdurables y crecientes.

En una eventual intervención, en este punto distinguimos dos dimensiones: a) la promoción territorial a través de estrategias de marketing del territorio y b) la consolidación de su imagen a través de la creación o el fortalecimiento de su *marca*. Ambos asuntos conforman un sistema articulado, ya que, mientras el *marketing territorial* potencia la *marca*, esta será la que genere la satisfacción de los consumidores.

En la medida en que el marketing conduce a la marca y crea un plan para gestionar significados y representaciones, se ocupa más de las percepciones que de la realidad.¹⁰ Hace años J. Mc Carthy planteó *gestionar la percepción* a través del *marketing mix* y propuso las clásicas *cuatro P del marketing*,¹¹ a las que decenas de autores han agregado otras o han formulado de manera

⁹ Paul Capriotti: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: Ariel Comunicación, 1999.

¹⁰ Un aforismo ya clásico dice que *las cosas no son lo que son, sino lo que la gente cree que son*, por lo que, por buena que resulte una oportunidad, si tiene mala imagen o mala reputación no será considerada como tal.

¹¹ Las clásicas cuatro P del marketing fueron propuestas inicialmente por Jerome Mc Carthy en su obra *Basic Marketing: A Managerial Approach*, de 1960. Referían a *product* (producto), *place* (plaza o mercado), *price* (precio) y *promotion* (promoción). Posteriormente Al Ries y Jack Trout agregaron la quinta P de *position* (posicionamiento), a las que Philip Kotler, intentando lograr la visión del consumidor, cambió por las cuatro C: *cualidades intrínsecas*, *conveniencia*, *costo* y *comunicación*.

diferente, más allá de que, en lo fundamental, las *P* originales siguen teniendo vigencia y prestando utilidad.

Desde una perspectiva más actual, siguiendo a G. Seisdedos,¹² las *cuatro P* permiten hablar del *marketing de experiencias*, según lo cual más que productos y servicios hoy se ofrecen y venden *experiencias*. En un intento por adaptar el marketing clásico a asuntos territoriales, muchos autores han procurado desarrollar otros vectores del *marketing mix* (compuesto por diversas acciones, en distintos soportes y medios); así hablan de productos, servicios, accesibilidad, política de precios, recursos, etcétera, y plantean formas de gestionarlos señalando el valor de la marca.

La marca territorial

Técnicamente una marca es un signo visual y verbal. La marca es el nombre que permite identificar productos, servicios o lugares diferenciándolos de otros similares que pueden ser ofrecidos por competidores. Hay una marca-logotipo, que es una aproximación visual de *la marca y el logotipo* de un lugar cuando aparecen unidos gráficamente. Refiriéndonos a un territorio, en el terreno de la identidad visual, digamos que la marca puede ser el conjunto visual del símbolo, el logotipo y los colores que constituyen la representación principal del territorio.

Con planes que trascienden la mera promoción, se ha ido conformando un concepto aumentado y abarcador, tal como lo exige la imagen de un territorio, que es resultado de una interacción bastante más compleja y diversa. Cada vez más se considera que la marca es una herramienta de gran valor para convocar turismo, comercio, habitantes y para incrementar y consolidar aspectos sociales, culturales y políticos. Según G. Seisdedos (2007: 154):

[...] gestionar la marca asociada a una ciudad es más complejo que hacerlo con un producto o servicio convencional. [...] el objetivo es desarrollar una idea construida en torno a atributos emocionales. Esta idea ha de ser diferenciadora y al mismo tiempo simple y fácil de comprender. También es fundamental que sea universal (eficaz para múltiples públicos en diferentes situaciones) y versátil (dotada de contenido visual y verbal).¹³

La marca es el signo sensible sobre el que los *clientes del territorio* identificarán productos y servicios vinculados a una geografía y con la que

¹² Gildo Seisdedos: *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Management*, Madrid: Prentice Hall y Financial Times, 2007.

¹³ *Ibidem*.

establecerán sus vínculos. Así, la marca es la garantía de que un determinado valor —la ilusión de él o las dos cosas juntas— estará siempre presente. En consecuencia, la marca va a ser siempre el símbolo y la *fianza* de calidad de los productos y servicios de un lugar. Para ello es necesario consolidar una imagen integral, clara, fuerte y positiva del territorio en cuestión.

Si bien nos vamos a ocupar de la *marca* de la localidad y su imagen, hay que señalar que la marca se crea siempre antes que su imagen. La marca será portadora de sensaciones y emociones que construirán sentido para alguien, teniendo en cuenta que su valor no radica tanto en ella misma sino en los significados que su imagen es capaz de generar.

Los objetivos de una estrategia de imagen de marca es que esta actúe como *paraguas* cuya protección brinde un plus a todos los productos, servicios y relaciones que tengan lugar en el territorio y a la vez contribuya a que la zona sea entendida como una integralidad, que se establezcan sinergias y se eviten visiones sectoriales,¹⁴ lo que podría acabar debilitando la imagen.

Con el actual incremento cuanti y cualitativo de la producción, facilitado por el desarrollo de tecnologías, las marcas ganan terreno como un activo intangible de alto valor para aquello a lo que refieren. Son signos que cada vez más trascienden las razones utilitarias para las que fueron creados y se convierten en símbolos con funciones complejas y portadores de alta sensibilidad para sus perceptores.

Al planificar una estrategia de posicionamiento marcario habrá que ponderar la fase en que se encuentra para establecer qué tipo de acción emprender: crear, reforzar, reposicionar, cambiar. Para ello es fundamental la participación de todos los actores en un plan con objetivos generales compartidos. La marca territorial considerada en su real dimensión es un instrumento de gestión de gran relevancia y sin duda uno de los activos intangibles de enorme importancia a la hora de buscar competitividad, al punto que su cometido estratégico la transforma en un valor que muchas veces supera al de los propios productos y servicios que se generan en el lugar.

Posicionamiento del territorio

Un territorio que intente captar públicos deberá competir en una lógica *de mercado de territorios*, igual que un producto o servicio que busca ser consumido por un cliente. Dado que los mercados de hoy están en permanente

¹⁴ Cuanto mayor sea el grado de consenso estratégico y más abarcador el respeto por la diversidad alcanzado dentro de la localidad, mayor será el índice de coherencia y más potente podrá ser la imagen proyectada.

transformación, hay que plantear procesos de planificación estratégicos con visión prospectiva.¹⁵ Eso va a evitar acciones por reacción ante situaciones complejas o de crisis.

En momentos de proliferación de productos y servicios, como los actuales, cuando para los consumidores se vuelve difícil diferenciar entre propuestas casi idénticas, los sujetos, los escenarios y las condiciones de producción se han vuelto una oportunidad para las localidades. La atención que antes se ponía sobre las características de los productos se ha trasladado a los sujetos que los producen (Valls, 1992).

Al mismo tiempo, las *audiencias consumidoras* han cobrado conciencia de la necesidad de proteger el medioambiente y exigen esta conducta a los productores; lo mismo ocurre respecto a la responsabilidad social de las empresas, la calidad, la reputación, etcétera; cuando hasta hace poco solo se ponía atención en los componentes o la *fecha de caducidad* de los productos.

Es aquí donde el contexto de producción ha cobrado valor. Según ejemplos muy visibles, es claro que los vinos se cotizarán mejor o peor según de dónde provengan y los quesos valdrán más si son de cierta región. Desde otro ángulo, puede también verse el valor del territorio *pegado* a diferentes construcciones del imaginario: si es japonesa, la tecnología es indudablemente de calidad; *made in Germany* añade valor a lo que sea, y un diseño italiano valdrá porque Italia tiene ganada una excelente reputación en esa materia. Así, la denominación de origen y el lugar de procedencia se vuelven adjetivos que añaden excelencia a los productos.

Como aquí indagamos en torno a las relaciones entre la imagen de un lugar y las respuestas de los públicos a las ofertas, vale la pena señalar otros asuntos apuntados por otros autores. K. Lynch (2006) se refiere a la transmisibilidad de impresiones y otras maneras de hacer marketing de la imagen. Sostiene:

[...] la imagen debe ser comunicable en cierta medida a otros individuos. La importancia relativa de estos criterios de imagen «buena» variará

¹⁵ En *Prospectiva y planificación estratégica*, Michel Godet (1991) sostiene que la prospectiva es una reflexión para planificar acciones. No es futurología ni simple previsión. Ante la incertidumbre y los cambios bruscos de cualquier tendencia, la prospectiva razona sobre los escenarios más probables, tomando en cuenta variables cuanti y cualitativas. Así, es preciso considerar la aparición de nuevas tendencias y la evolución de las coyunturas dominantes, trascendiendo las tentaciones de trazar extrapolaciones simples. El futuro depende de circunstancias y la interacción de actores diversos. Es plural y múltiple, y resultará de un cierto grado de determinismo y mucho de la libertad de imaginarlo desde el presente. Este apunte parece fundamental si se consideran los diagnósticos simplistas realizados con frecuencia y que llevan a conclusiones circunstanciales o erróneas.

en los casos de diferentes personas en diferentes situaciones; uno apreciará un sistema económico y suficiente en tanto que otro preferirá un sistema de extremos abierto y comunicable.¹⁶

Cada cual jerarquizará desde su propio punto de vista y los beneficios pretendidos. A su vez, Lynch introduce el concepto de *imaginabilidad*, como cualidad de un objeto físico para suscitar una imagen vigorosa en cualquier observador. Ello ocurre porque el autor centra su búsqueda en las cualidades físicas que se relacionan con los atributos de la identidad visual y la estructura de la imagen mental.

En tal sentido hace hincapié en las formas, los colores y la distribución que facilitan la elaboración de imágenes mentales del lugar fácilmente identificables y estructuradas. Sostiene a la vez que a ese fenómeno de *imaginabilidad* podría dársele el nombre de *legibilidad* —que de cara a las necesidades de una localidad es útil, ya que en ella no solo es posible *ver* los objetos sino que se hace necesario apreciarlos con todos los demás sentidos—. Un territorio es oportunidad de negocios, es paisaje, descanso, texturas, olores, música, gastronomía...

Según J. F. Valls (1992), el territorio ofrece un apoyo adicional a lo que se produce en sus empresas, organizaciones o instituciones, en tanto las dota de

[...] un soporte estable de alta sensibilidad, cual es la imagen de marca del país, la imagen de marca de la ciudad. De otra forma, la infinidad de productos, de sectores, de servicios, de ideas, corren el riesgo de perderse en medio de la jungla comunicativa. La marca de país, a modo de paraguas, los personaliza, los identifica.¹⁷

Visto el amplio abanico de asuntos con que un lugar puede ubicarse en la mente de los públicos, así como los temas a considerar en la intervención comunicacional del territorio, es posible diseñar estrategias adecuadas de marketing territorial.

Marketing territorial

El *marketing territorial* puede definirse como la secuencia de estudios e intervenciones diseñadas y ejecutadas para influir en las relaciones que se

¹⁶ Kevin Lynch: *La imagen de la ciudad*, Cambridge: The MIT Press (versión castellana: Barcelona: Gustavo Gili, 2006), p. 19.

¹⁷ Josep-Francesc Valls: *La imagen de marca de los países*, Madrid: McGraw-Hill, 1992.

establecen entre un lugar y un público definido. Pone en interacción distintas dimensiones con las que se tratará de interesar y convocar con efectividad a actores individuales o colectivos para que concreten acciones en relación con un espacio geográfico específico en la línea de lo definido en la estrategia. Para convocar públicos dispuestos a radicar emprendimientos o visitantes con voluntad de pagar a cambio de productos o servicios del lugar, el territorio tiene que ser capaz de desplegar todo su potencial creativo e innovador.

El marketing territorial es una herramienta fundamental para la conversión de espacios poco atractivos en lugares de interés, y puede ser utilizado para potenciar y dinamizar puntos fuertes y minimizar las debilidades de un lugar. Es una de las perspectivas fundamentales para P. Kotler (1993), quien sostiene que una estrategia de marketing territorial que busque alterar la imagen negativa de una zona geográfica debe asentarse sobre tres pilares: eliminar lo negativo, transformar lo que es negativo en positivo y promover elementos de imagen y mensajes positivos de la localidad.

Un plan de marketing dista de las ideas frecuentes de implementar *campañas espasmódicas* de promoción, o que definen políticas sectoriales como las que generalmente logran mejorías económicas circunstanciales. Tampoco sirven las medidas descontextualizadas, los planes aislados de ordenamiento del territorio ni la propuesta desarticulada de planes para el desarrollo sociocultural. Es preciso crear estrategias integradas a partir de un diagnóstico múltiple como los que se mencionan al principio de este artículo. Se tratará de relevar y ponderar problemáticas de todos los sectores de la comunidad y, para garantizar la viabilidad del proyecto, a la hora de formular las propuestas de solución deben evitarse las exclusiones sectoriales.

Para atraer inversionistas, visitantes, nuevos residentes o para facilitar la comercialización de sus productos, los territorios necesitan ser y mostrarse cada vez más competitivos. Son necesarias políticas municipales, ordenamiento de los espacios públicos, promoción de oportunidades, etcétera, pero también es preciso innovar tecnológicamente, en ideas y propuestas. Se trata de desplegar la capacidad para posicionarse como sitio oportuno para que actores emprendedores radiquen capitales, tanto como ilusiones y emociones. Con ello se tratará de lograr la *buena reputación territorial* que, como se ha expresado, se extenderá a la de sus productos y servicios.

Es preciso planificar procesos permanentes y con capacidad de acomodarse a las oscilaciones actuales de los mercados, cuyo futuro resulta cada vez más imprevisible. Para esto vale decir que el verdadero campo de batalla de la competitividad está siempre en la cabeza de los *clientes*.¹⁸ De allí la importancia de un plan de comunicación capaz de posicionar, diferenciar y especializar la oferta en el imaginario de la gente, tratando siempre de crear

interés y hacer que se concreten las acciones pretendidas por los decisores del territorio. Esos son los objetivos de una estrategia de marketing cuyas consecuencias cambiarán las formas de gestión del territorio.

Del marketing de la localidad a la gestión del territorio

El plan propondrá acciones para crear y gestionar un territorio con marca, y se enfocará sobre diversas variables: los atributos del lugar, la identidad visual, la identidad cultural, los productos y servicios, los recursos, las infraestructuras, la accesibilidad y el precio que los públicos convocados deberán pagar por ver satisfechas sus expectativas.

Con vistas a intervenir sobre un área geográfica y favorecer su desarrollo, interesa ahora sí desarrollar lo anunciado al comienzo (en el apartado de imagen y desarrollo local), en torno a los componentes de imagen territorial que hacen que un actor elija invertir o actuar en un lugar. Para hacer operativa esta tarea interesa desagregar los componentes con que se conforma su imagen y facilitar así la visualización de actividades a emprender.

La imagen del territorio se conforma básicamente a partir de las tres vertientes que fueron descritas antes. Dijimos que esas vertientes son su aspecto material o estructural/visual, el perfil de su identidad cultural y el flujo comunicativo predeterminado o autogenerado por y sobre el territorio.

Resulta práctico abstraer los componentes con que se conforman las imágenes territoriales, pero una desagregación así sirve solo para facilitar su análisis, porque en la realidad todos los elementos aparecen siempre en forma integrada y conjunta (Lynch, 2006), de modo que no va a ser posible analizar sus efectos de forma independiente. Así, esta taxonomía responde únicamente a una preocupación pragmática.

En *La imagen de la ciudad*, Kevin Lynch (2006) habla de *identidad, estructura y significado* al referirse a estos elementos que proyectan la imagen de un lugar, y sostiene que la relación del objeto (territorio) con el observador tiene consecuencias emotivas y prácticas. A partir de los conceptos y de las emociones generadas por un sujeto sobre otro, se toman decisiones y se

¹⁸ Si los públicos no perciben las ventajas competitivas, las posibilidades de que un lugar resulte una *opción* como destino son mínimas. Para lograr resultados habrá que actuar sobre dimensiones materiales e inmateriales, porque, aunque se tengan buenos productos, servicios e infraestructuras, si no están representados en el imaginario de los públicos, sería lo mismo que no existieran. Tan importante como que los productos y servicios sean buenos es que sean bien percibidos.

determinan conductas. Se hace imprescindible, en todo caso, tener en cuenta el modo en que va ser considerada la imagen territorial.

Refiriéndose al espacio territorial en términos de *destino turístico*, J. F. Valls (2004) sostiene que el *destino* es la unidad de base de gestión; que hay características que lo configuran y lo primero que destaca es la necesidad de delimitar con precisión un espacio geográfico homogéneo, con características comunes y que resulte capaz de alcanzar objetivos de planificación.

Desde otra perspectiva, J. Marsiglia y G. Pintos (1999) señalan su visión estratégica del territorio y sostienen:

Pensar las acciones de promoción del desarrollo local-regional requiere mirar la región como un todo (no como un conjunto de localidades y ciudades), con las múltiples dinámicas que la atraviesan. Supone también identificar los actores en juego y armar un mapa de fuerzas a favor y en contra de las posibles estrategias (Marsiglia y Pintos, 1999: 297).

Para el diseño de la estrategia comunicacional, hay que demarcar el sujeto del plan. Extrapolando la propuesta de Valls (2004), puede decirse que la unidad de gestión en un plan de marketing territorial será *el territorio y su contexto de influencia*. Esos espacios son variables y dependen de cada instancia. Si bien nos dirigimos hacia un sistema territorial global que se complejiza, el autor sostiene que es cierto también que lo local despierta cada vez más interés y ofrece nuevas y mayores oportunidades.

Conceptualmente lo local se vincula a la territorialidad, pero más que *un espacio en el que ocurren las cosas* el territorio es un significante textual cuyas representaciones en los imaginarios colectivos van a ser en gran medida determinantes en el proceso de desarrollo.

Lo local es un entorno innovador en cuya dimensión pueden encontrarse respuestas a varios de los problemas con los que se compensan efectos no deseados de la globalización. Se trata de contrarrestar los problemas derivados de los desequilibrios territoriales, de las desigualdades, de las inequidades en la distribución de riquezas. ¿Cómo administrar, cómo gestionar el espacio de una dimensión territorial? ¿Dónde comienza y termina? Con lo dicho queda claro que los límites no se corresponden ni con una delimitación político-geográfica ni con un punto exacto predefinido caprichosamente.

Muchos autores identifican ese destino con una localidad, con un núcleo o zona turística, un municipio o una región. Pero trascendiendo esa idea, el *destino*, como territorio, puede ser asociado a «cualquier unidad territorial que tenga vocación de planificación y pueda disponer de cierta capacidad administrativa para desarrollarla» (Valls, 2004). En esa dirección Valls propone referirse a destinos de país, región, estado, ciudad o lugar. Sin embargo, señala que esas unidades territoriales básicas

[...] pueden abarcar una o varias naciones; una o varias regiones o estados, o un subregión; una o varias comarcas o una subcomarca; una o varias provincias [...] un lugar, una mancomunidad de municipios; una municipalidad, y un lugar, una comunidad [de forma que cada una de esas unidades se configure según sus] características históricas, geográficas, antropológicas o sociológicas, o según cualquier otro motivo integrador (Valls, 2004:17).

Desde estas perspectivas el territorio tiene necesariamente una geografía indefinida, que no se mide ni en cantidad de habitantes ni en kilómetros cuadrados. Acaso la riqueza del territorio radique precisamente en esa posibilidad de actuación en red, de espacio complejo y complementario.

Son interesantes los conceptos de *comunidades territoriales* y de *ciudades difusas* de A. Precado (2004), quien tras el mismo prisma de la complejidad vincula territorio e identidad y propone:

La identidad, soporte de las Identidades Locales, es un principio estructurante que aporta una referencia [...] a un individuo [...]. Identidades Locales y Comunidades Territoriales, que por serlo son autosostenidas y pueden ser autogestionadas, y que conforman espacios multicéntricos de desarrollo, integrados mediante la formación de Redes Territoriales, [...] que al actuar en estructuras espaciales dispersas lleva a la formulación de un modelo de Desarrollo Regional Difuso (Precado, 2004: 10).

Esto es interesante porque rompe con la idea de que nos encaminamos inexorablemente hacia un modelo único de *crecimiento por agregación* en las localidades que en algunos lugares ha constituido verdaderas megalópolis. El crecimiento puede darse en otras direcciones: en ciudades en red, de dimensiones reducidas, y no en urbes que se redimensionan generalmente aumentando sus cinturones de pobreza. Es posible pensar el territorio en otras claves. En palabras de A. Precado:

Es cierto que caminamos aceleradamente hacia un mundo de ciudades, hacia un mundo urbano, pero [...] podemos pensar que la urbanización mundial no tiene por qué estar asociada al incremento de las grandes concentraciones urbanas. La ciudad del siglo XXI puede ser una Ciudad Difusa (Precado, 2004: 10).

De manera que, al pensar en el territorio sujeto de la estrategia de promoción, debe pensarse en claves de localidades y su entorno de influencia, su radio de acción, otros ámbitos geográficos que pueden actuar en red por tener intereses y asuntos varios en común. Así, para finalizar hemos optado por abrir pistas para que operen como premisas en el momento de diseñar una estrategia de promoción territorial.

Premisas para la promoción del territorio

En el Informe 1: «Posicionamiento inicial», del Plan de Desarrollo Local y Regional de la villa de Merlo, provincia de San Luis (Argentina), refiriéndose a los *escenarios prospectivos* el arquitecto Diego Capandeguy sostiene que frente a la necesidad de operar en un territorio pueden plantearse situaciones hipotéticas futuras a través de la construcción de distintos escenarios.

Los escenarios son un conjunto de fenómenos que se estiman posibles o verosímiles. Dentro de ellos se analizan las lógicas de actuación de los distintos operadores, y el autor sostiene que un planteo de este tipo facilita la orientación y evaluación de las acciones en el territorio. Dice Capandeguy que preliminarmente se abren tres escenarios: un *escenario tendencial*, un *escenario mítico* y un *escenario de reposicionamiento consistente*.

El *escenario tendencial* de un lugar es el inercial y resulta de proyectar diferentes fenómenos contemporáneos sin grandes cambios significativos. Se considera el más altamente probable si no se actúa sobre diferentes variables. En este escenario los problemas tenderían a aumentar.

El *escenario mítico* es el de los sueños de algunos actores. Se vincula a la imagen de un territorio con una pretendida *alta sostenibilidad integral*. Este escenario se presenta asociado a una imagen pasada o futura ilusoria. Sin embargo, adecuadamente asumido, puede constituirse en un referente deseado y soñado capaz de fortalecer la construcción de otros caminos compartidos más pragmáticos y posibles.

Finalmente, el *escenario de reposicionamiento consistente* apuesta a un desarrollo local y regional signado por una mejora y un relanzamiento consistente del conjunto. Se trata de un escenario pragmático, de firmeza pero de reconciliación, que reconoce los límites del recurso territorial y de la sociedad local pero no renuncia a la posibilidad de un desarrollo local y regional con más sentido y calificado.

Estos tres escenarios, que podrán profundizarse, sirven como marcos conceptuales para clarificar futuras opciones estratégicas (Capandeguy, 2007).

Interesa aquí el escenario de *reposicionamiento consistente*, que en algún caso podría ser de *posicionamiento*. Las recomendaciones podrían ser:

1. Fortalecer el carácter identitario diferencial del lugar: trabajar a fondo las características históricas, antropológicas, geográficas y demás elementos particulares que puedan por un lado identificar y por otro contribuir a integrar.
2. Estructurar la oferta según el *target* de la convocatoria. Vale recordar aquí el concepto de destino turístico como unidad de gestión, expuesto en otra parte de este trabajo.

3. Robustecer una marca territorial que incluya y simbolice la diversidad de la oferta.
4. Trabajar sinérgicamente entre todos los actores de los sectores público-privado, público-público y privado-privado.
5. Apostar por opciones específicas y claras, segmentadas y especializadas, amplias y de calidad, adaptadas a públicos cada vez más exigentes.

Vistos estos escenarios, interesa considerar algunas premisas para una eventual intervención en el territorio.

- Una premisa que tiene que servir de punto de partida —y que se ha dejado ver con lo dicho hasta aquí— es que *la imagen de marca positiva de un territorio* constituye un activo intangible de gran valor para favorecer cualquier emprendimiento de desarrollo que tenga lugar en su interior. Una correcta gestión de esa imagen de marca generará su notoriedad y lo transformará en un capital básico para impulsar acciones beneficiosas para quienes habitan o visitan un lugar.
- Todos los lugares comunican siempre algo, se lo propongan o no. Los públicos se forman ideas a partir de visiones fragmentarias, relatos o informaciones precisas o imprecisas. El problema reside en que es a partir de esas impresiones que determinan sus acciones y toman decisiones. Así, más vale que todo cuanto se comunique sea producto de decisiones predeterminadas. Si no hay comunicación oficial, el público se forma ideas vagas o negativas de un lugar, o directamente puede ocurrir que el territorio *no exista* en su mente como posibilidad para algo.
- Si se logra una percepción positiva del territorio, los vectores de desarrollo —económico, social, cultural— se verán favorecidos. La reputación adquirida por un espacio geográfico va a ser el resultado de un proceso en el que *el lugar* debe construir su legitimidad como ámbito confiable y creíble, fundamentalmente por la coherencia surgida entre lo que se anuncie y se haga y, sobre todo, por los resultados de las acciones que emprendan quienes actúen en él.
- Cuando los potenciales inversores están lejos del territorio y buscan oportunidades, tomarán las decisiones siempre a partir de las imágenes que tengan del lugar. Por eso no solo hay que estar en la mente del público, sino que hay que estar positivamente. Una imagen clara, fuerte y positiva es un enorme capital intangible con que puede contar un territorio gestionado integralmente. Es fundamental transmitir con toda claridad un posicionamiento bien definido.
- Las regiones, ciudades y países tienden hoy a prepararse para darse a conocer, participar e interactuar mediante operadores de vanguardia

que han visto con claridad estos asuntos. Los territorios deben investigar, definir y consensuar qué imagen desean de sí mismos para comunicarla con efectividad.

- Un plan estratégico de comunicación para la promoción del territorio, diseñado específicamente con las particularidades del lugar, contribuirá a conectar de la mejor forma con los públicos predefinidos. Para eso es imprescindible reflexionar colectivamente sobre los objetivos que se desea alcanzar y crear mensajes para un proceso de comunicación acorde con los objetivos planteados.

Con estos asuntos como disparadores en un debate, podrán comenzar a perfilarse las líneas de un plan de marketing territorial cuyo fin sea promover una localidad para la mejora de la calidad de vida de sus habitantes y visitantes. Esta tarea será posible si y sólo si la comunidad se involucra con el plan y logra consensuar un futuro común que resguarde de manera sostenible los intereses de toda la sociedad local.

Bibliografía

- ALBURQUERQUE, Francisco: *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico. Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural*, Santiago de Chile: CEPAL, Cuadernos del Ilpes n.º 43, 1997.
- AROCENA José: *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Montevideo: Taurus, 2002.
- CAPANDEGUY, Diego: Informe 1 («Posicionamiento inicial») del Plan de Desarrollo Local y Regional de la Villa de Merlo, provincia de San Luis (Argentina), 2007.
- CAPRIOTTI, Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: Ariel Comunicación, 1999.
- CASTELLS, Manuel: *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, vol. 1: «La sociedad red», Madrid: Alianza Editorial, 1999.
- COSTA, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Madrid: Ciencias Sociales, 1995.
- *La imagen de marca: un fenómeno social*, Barcelona: Paidós Diseño, 2004.
- FERNÁNDEZ, Gabriel, y Germán LEVA (comps.): *Lecturas de economía, gestión y ciudad*, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, 2004.
- FERNÁNDEZ GÜELL, José Miguel: *Planificación estratégica de ciudades*, Barcelona: Gustavo Gili - Proyecto y Gestión, 1997.
- KOTLER, Philip, Donald HAIDER e Irving REIN: *Mercadotecnia de localidades*, México: Diana, 1994.
- LAMBIN, Jean-Jacques: *Marketing estratégico*, Barcelona: McGraw Hill, 1995.
- LYNCH, Kevin: *La imagen de la ciudad*, Cambridge: The MIT Press (versión castellana: Barcelona: Gustavo Gili, 2006).
- MARSIGLIA, Javier (comp.): *Desarrollo local en la globalización*, Montevideo, CLAEH, 1999.

- MORGAN, Gareth: *Imágenes de la organización*, Madrid: Rama, 1990.
- MORIN, Edgar: *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa, 1997.
- ROJAS MIX, Miguel: *El imaginario. Civilización y cultura del siglo XXI*, Buenos Aires: Prometeo, 2006.
- SEISDEDOS, Gildo: *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Managemnt*, Madrid: Prentice Hall y Financial Times, 2007.
- SENLE, Andrés, y Orlando BRAVO: *La calidad en el sector turístico*, Barcelona: Gestión 2000, 1996.
- VALLS, Josep-Francesc *Gestión de destinos turísticos sostenibles*, Barcelona: Gestión 2000, 2004.
- *La imagen de marca de los países*, Madrid: McGraw-Hill, 1992.
- VILLAFañE, Justo: *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Barcelona: Pirámide, 1999.
- *Imagen positiva*, Madrid: Pirámide, 1993.
- VON BERTALANFFY, Ludwig: *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, Buenos Aires: Fondo de la Cultura Económica, 2007.
- WEIL, Pascale: *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Barcelona: Paidós Comunicación, 1992.

Resumen

En este artículo el autor reflexiona en torno a los actores y las variables comunicacionales que pueden contribuir al proceso de desarrollo de un territorio. Para ello indaga en el rol de los actores locales y las categorías con las que un lugar puede lograr un posicionamiento y una *imagen de marca reputada y competente* como para convocar públicos capaces de generar riqueza genuina para el lugar.

Considerando los modos en que una institución u organización utiliza las dimensiones de su identidad cultural y estructural/visual y los modos de relacionamiento con otros actores, intenta mostrar la potencialidad que presenta la percepción positiva del territorio, para que pueda convertirse en *sujeto y centralidad* en el proceso de desarrollo.

Parte de la premisa de que la correcta gestión de la *imagen de marca territorial* por los gobiernos y actores locales transforma al territorio en un capital básico para el impulso de su desarrollo.

Comunicar adecuadamente un lugar como oportunidad opera como un diferencial determinante. En una coyuntura en que es imperativo ser creativos en el diseño de dinámicas sociales y económicas, las estrategias de promoción y posicionamiento de un territorio demuestran tener enorme relevancia.

Palabras clave: comunicación, territorio, desarrollo local, marketing territorial, imagen de marca territorial.

Abstract

The author reflects on the players and communicative variables that can contribute to the process of development of a territory. For that he researches the role of local actors and

categories that in a location can achieve a good positioning and a brand *image* as a reputable and competent to attract public able to generate real wealth and richness for the location.

Considering the ways in which an institution or organization uses the dimensions of their cultural identity and structural / visual and the ways of relating to other actors, he tries to show the potential presented by the positive perception of the territory, so that it can become *subject and centrality* in the development process.

It starts with the premise that proper management of the governments and local actors in a brand image territorial can transform the territory into a capital base for their development.

Good communication as an chance for change operates as a decisive difference. At a juncture where it is imperative to be creative in the design of dynamic social and economic strategies for the promotion and positioning of a territory have demonstrated enormous significance.

Key words: communication, territory, local development, territorial marketing, image of territorial brand.

Copyright of Prisma is the property of Universidad Catolica del Uruguay Damaso Antonio Larranaga and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.